

**INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA**



Balanced Scorecard Aplicado às Instituições Agro-Pecuárias

**Trabalho realizado por:
Paulo Jorge Regueira Marques de Matos**

Lisboa, 4 de Junho de 2010

Balanced Scorecard Aplicado às Instituições Agro-Pecuárias

Trabalho realizado por:
Paulo Jorge Matos n.º 2001407

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade Internacional, realizada sob a orientação científica de Professor Doutor Manuel Mendes da Cruz, área científica de Contabilidade.

Constituição do Júri:

Presidente: _____

Vogal: _____

Vogal: _____

Lisboa, 4 de Junho de 2010

DEDICATÓRIA

Aos meus amigos João Carlos, Jorge Rosado e Vânia Padrão, por me obrigarem a levantar cedo todos os sábados, aos meus colegas de trabalho que deram apoio e fizeram o meu trabalho quando estava em exames, por último e não menos importante à minha companheira que me deu força para esta dura etapa e à minha filha como sinal de perseverança e de objectivo cumprido aos 41 anos.

RESUMO

Em Dezembro de 2000 foi criada a IAS 41 com o intuito de colmatar o vazio existente no normativo contabilístico internacional, no que diz respeito ao tratamento a dar à actividade agrícola. Com a IAS 41, as explorações agrícolas passaram a ter um suporte essencial na mensuração, contabilização, apuramento e análise dos resultados provenientes da sua actividade.

É objectivo deste trabalho mostrar que o *Balanced Scorecard*, pode ser uma ferramenta útil na aglutinação dos dados contabilísticos em conjunto com as previsões empresariais em forma de indicadores e, desta forma, facilitar o processo de decisão no seio de uma exploração agrícola.

Através da análise estatística dos dados provenientes do Recenseamento Geral Agrícola de 1999 vai ser possível tirar conclusões sobre a aplicação do *Balanced Scorecard*, e como este pode ser uma ferramenta útil na tomada de decisões de carácter empresarial e financeiro.

Com carácter académico e experimental este trabalho vai sugerir a criação de um modelo de *Balanced Scorecard* aplicado a uma exploração agrícola, com base nos estudos de Robert S. Kaplan e David P. Norton.

ABSCTRACT

IAS 41 was launch in December 2000, to fill the gap in the international accounting standards landscape, concerning to specific accounting treatment in agriculture events. With IAS 41, agriculture activity acquires an essential support for measuring, accounting and result analysis from his activity.

The goal of this work is to show that Balanced Scorecard can be an useful tool in the agglutination of accounting data together with business forecast into KPI and, for this meaning, to be useful into business decisions.

From 1999 statistical analyses of agriculture business landscape in Portugal will be possible to retrieve some conclusion about the Balanced Scorecard application, where it can be a tool in the business and finance decision process.

With experimental and academic nature, this work will suggest, the application of Balanced Scorecard inside of agriculture farm, based on the model of Robert S. Kaplan and David P. Norton.

ÍNDICE

DEDICATÓRIA

RESUMO

ABSTRACT

ÍNDICE

LISTA DE ABREVIATURAS

INTRODUÇÃO	1
Objectivo da Dissertação.....	2
Estrutura da Dissertação.....	4
CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO CONTABILÍSTICO DA IAS 41	6
Introdução	7
Critérios e Conceitos Contabilísticos da IAS 41	7
Conceitos.....	8
Critérios de Reconhecimento	8
Mensuração Inicial e Subsequente	9
Despesas no ponto de venda.....	10
Divulgação	10
Subsídios	12
Contabilização.....	13
CAPÍTULO II - O <i>BALANCED SCORECARD</i>	15
Introdução	16
O Conceito do Balanced Scorecard de Kaplan e Norton	16
A Necessidade de Indicadores Não Financeiros na Medição do Desempenho.....	20
O Funcionamento das Quatro Perspectivas do Balanced Scorecard.....	22
A Perspectiva Financeira (dos Accionistas).....	23
A Perspectiva do Cliente.....	28
A Perspectiva dos Processos Internos	31
A Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento	33
A Articulação das Quatro Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	35
O Balanced Scorecard como Modelo de Gestão Estratégica	40
CAPÍTULO III – INDICADORES DO SECTOR AGRÍCOLA	43
Introdução	44

Indicadores Estatísticos do Sector Agrícola.....	44
CAPÍTULO IV - ELABORAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	49
Introdução	50
Pressupostos e Etapas a Cumprir para a Implementação do Balanced Scorecard.....	50
Erros Comuns a Serem Evitados	51
A Utilização das Tecnologias de Informação na Implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	52
Enquadramento Empresarial das Explorações Agrícolas.....	53
O Balanced Scorecard nas PME.....	54
Características Específicas na Elaboração de um Balanced Scorecard para uma PME.....	56
Conclusão Sobre a Aplicabilidade do Balanced Scorecard nas Explorações Agrícolas	57
CAPÍTULO V - CASO ESTUDO HERDADE DO MONTE.....	59
Introdução	60
Procedimentos Preparatório da Elaboração do Balanced Scorecard.....	65
Elaboração do Balanced Scorecard	67
Elaboração de Mapas Estratégicos.....	68
CONCLUSÃO	75
BIBLIOGRAFIA.....	77
ANEXO.....	79

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Contabilização de Activos Biológicos no Normativo Nacional: NCRF – 17 (Elaboração Própria).....	13
Figura 2 - Adaptado de As Três Componentes Para Obtenção de Bons Resultados (Kaplan e Norton, 2001: XI).....	18
Figura 3 – Adaptado de Mapa Estratégico de Criação de Valor na Organização (Kaplan e Norton 2001: 11)	19
Figura 4 - Tipos de Indicadores e Perspectiva Temporal na Medição de Desempenho (Elaboração Própria).....	21
Figura 5 – Adaptado de o BSC como Sistema de Gestão Estratégico (Harvard Business Review, Jan-Fev 1996).....	22
Figura 6 - Adaptado de Fases do Ciclo de Vida de uma Empresa (Hernandes et al.,2000: 53).....	26
Figura 7 – Adaptado de Medição dos Temes Financeiros Estratégicos (Kaplan e Norton, 1996a:55)	28
Figura 8 – Adaptado de Perspectiva do Cliente de Kaplan e Norton (1996a: 72)	29
Figura 9 – Adaptada de Segmentos Alvo e Rentabilidade (Kaplan e Norton 1996a: 77)	31
Figura 10 – Adaptado de Perspectiva Interna - O modelo genérico da cadeia de valor (Kaplan e Norton 1996a:102)	32
Figura 11- Adaptado de Mapa Estratégico da Exploração (Russo 2009: 51)	36
Figura 12 – Adaptado de Balanced Scorecard do Metro Bank (Kaplan e Norton 1996a:162)	38
Figura 13 - Adaptado de Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System (Kaplan e Norton 1996b:5)	40
Figura 14 - Dimensão das Explorações Agrícolas (Fonte INE 2001: RGA99)	45
Figura 15 - Organização Jurídicas das Explorações Agrícolas (Fonte INE 2001: RGA99)	46
Figura 16 - Classificação da Mão-de-Obra nas Explorações Agrícolas (Fonte INE 2001: RGA99).....	47
Figura 17 - Critério Europeu de Definição de PME segundo Recomendação da Comissão Europeia 2003/351/CE	53
Figura 18 - Localização Geográfica da Herdade do Monte (Elaboração Própria)	60
Figura 19 - Estrutura das Unidades de Negócio da Herdade do Monte (Elaboração Própria).....	61
Figura 20 - Estádio do Custo dos Produtos (Cruz 2010:11).....	63
Figura 21 - Matriz SWOT da Herdade do Monte (Elaboração Própria)	66
Figura 22 - Questões a Colocar na Elaboração dos Objectivos Estratégicos da HM (Elaboração Própria).....	67
Figura 23 - Proposta de BSC a implementar na HM (Elaboração Própria)	69
Figura 24 - Mapa de Indicadores e Objectivos (Elaboração Própria)	71
Figura 25 - Mapa de Variação de Indicadores (Elaboração Própria)	72

LISTA DE ABREVIATURAS

BSC – *Balanced Scorecard*

DF – Demonstrações Financeiras

HM – Herdade do Monte

IAS – *International Accounting Standard*

IASB – *International Accounting Standard Board*

INE – Instituto Nacional de Estatística

ISCAL – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa

NCRF – Norma Contabilística de Relato Financeiro

PAC - Política Agrícola Comum

PME – Pequenas e Médias Empresas

POC – Plano Oficial de Contabilidade

RGA – Recenseamento Geral Agrícola

ROCE – *Return On Capital Employed*

SAU – Superfície Agrícola Utilizada

SNC – Sistema de Normalização Contabilística

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

TDB – *Tableau de Bord*

UE – União Europeia

INTRODUÇÃO

Objectivo da Dissertação: Explicar o *Balanced Scorecard* como ferramenta de implementação de estratégias e de avaliação de desempenho no contexto de uma exploração agrícola.

Estrutura da Dissertação: Está subdividida em cinco capítulos, o último contém um guia de apoio à criação de um *Balanced Scorecard*.

Objectivo da Dissertação

Durante a primeira metade do século XX, assistimos ao rápido crescimento das grandes organizações. Com este crescimento vieram as primeiras dificuldades em tomar decisões de gestão. O *Tableau de Bord* surgiu como resposta a este crescente problema, devido à falta de tempestividade dos dados contabilísticos para auxílio à tomada de decisão.

Até à década de oitenta e, apesar dos vários melhoramentos introduzidos, o *Tableau de Bord* constituía uma das poucas ferramentas de auxílio à gestão, mas talvez a principal e a mais usada à época, com carácter exclusivamente financeiro e operacional do ponto de vista da análise dos desvios, revelava-se também ela uma ferramenta a tornar-se obsoleta no que concerne à medição de factores intangíveis da actividade das explorações.

Os factores intangíveis que começavam na década de 80 a ganhar importância no desenvolvimento da actividade das organizações, tinham agora materialidade suficiente para não serem ignorados. De facto, factores como a formação dos quadros, carteira de clientes e processos de fabrico inovadores, escapavam à monitorização do *Tableau de Board* e, o *Balanced Scorecard* veio dar resposta específica a este problema agrupando a informação financeira com a informação não financeira num conjunto de indicadores que se relacionam entre si, provocando relações de causa e efeito.

Devido à fraca popularidade do *Tableau de Board* no seio das organizações americanas, e à inadaptação desta ferramenta aos factores intangíveis da actividade empresarial, algumas das maiores organizações americanas pediram, em 1990, ao Instituto *Nolan Norton* que efectuassem um estudo que conduzisse à elaboração de uma ferramenta que tivesse em conta, não só os factores financeiros, mas também factores não financeiros. Foi com esta missão que David Norton convidou o Professor Robert Kaplan, para elaborarem o estudo que conduziu ao *Balanced Scorecard*.

Esta dissertação assenta em duas obras fundamentais do estudo conduzido por Kaplan e Norton, “A Estratégia em Acção” e “Mapas Estratégicos” que surge 5 anos depois do primeiro livro, mas com importância fundamental na elaboração de um painel de instrumentos em forma de quadro com indicadores que os gestores devem ter à sua disposição para a tomada de decisões.

Os casos reais de sucesso descritos no primeiro livro de Kaplan e Norton levaram a que este estudo fosse largamente difundido entre as organizações americanas e meios académicos, algumas das maiores explorações de consultadoria como a *Boston Consulting Group* passaram a elaborar e implementar o *Balanced Scorecard* nos seus maiores clientes.

O *Balanced Scorecard* nasceu como uma ferramenta para medir a *performance* mas, rapidamente, após a publicação do primeiro livro, se transformou numa ferramenta de gestão estratégica.

Autores como Parmenter (2002) publicaram obras de como implementar o *Balanced Scorecard* em 16 semanas, esquematizando e planificando todo o processo. Autores franceses, como, Bourguignon et al. (2001), apressaram-se a identificar as semelhanças com o *Tableau de Board* e as fragilidades do *Balanced Scorecard*. Hernandez et al. (2000) aproveitou o BSC para medir os factores intangíveis ligados à gestão do conhecimento e ao capital humano. Finalmente, autores que, tipicamente, publicam livros de análise financeira, passaram a incluir capítulos de análise dos indicadores não financeiros, como é o caso de Neves (2000).

Em suma, pode-se afirmar que Kaplan e Norton criaram uma ferramenta de apoio à gestão com flexibilidade suficiente para se adaptar a qualquer contexto da vida moderna das organizações mas, mais importante, é o facto de os próprios autores, 10 anos depois, ainda estarem a trabalhar na evolução desta ferramenta e ainda saírem publicações de autores como Russo (2009), fazendo uma adaptação desta ferramenta à realidade de uma Pequena e Média Empresa, dando um sinal claro que esta ferramenta está longe de ter esgotado as suas potencialidades.

A presente dissertação tem como objectivo caracterizar algumas das variáveis macro do sector agrícola em Portugal, com base na análise comparativa dos dados publicados no Recenseamento Geral Agrícola de 1999 do Instituto Nacional de Estatística, e sugerir um modelo do *Balanced Scorecard* para uma exploração agrícola, onde a sua implementação seja viável.

As explorações agrícolas em Portugal estão, ainda, em fase muito embrionária de se tornarem um sector empresarial. A elaboração da contabilidade organizada e a aplicação da norma

internacional contabilística para o sector agrícola (IAS 41), é ainda uma realidade com pouca expressão no número global de explorações registadas no estudo do Instituto Nacional de Estatística.

Por razões diversas que se conseguem perceber no recenseamento agrícola, este sector carece ainda de ferramentas de gestão que lhe podem permitir dar o salto qualitativo que necessita. Aqui ficam algumas pistas do que pode ser feito ao nível da gestão, apesar de um ambiente fortemente adverso às boas práticas de gestão e de problemas de escala, nomeadamente, a reduzida dimensão das explorações agrícolas.

Estrutura da Dissertação

Embora esta dissertação não pretenda ser um trabalho exaustivo da IAS 41, o primeiro capítulo aborda a norma internacional de contabilidade para o sector agrícola (IAS 41), de forma a identificar as principais particularidades contabilísticas que esta norma veio introduzir na contabilização dos fenómenos agrícolas. Aqui encontram-se aspectos particulares no reconhecimento e mensuração dos activos biológicos bem como a sua contabilização e divulgação à luz do novo normativo nacional. Também são tratados, nesta norma, os aspectos ligados ao reconhecimento e recebimento de subsídios que diferem da norma principal para este efeito, a IAS 19 (Subsídios)

O segundo capítulo, enquadra o *Balanced Scorecard* como ferramenta de apoio à gestão, mostrando a necessidade das organizações encontrarem indicadores não financeiros para auxílio da tomada de decisões de longo prazo, influenciando a forma de a organização criar valor.

Este capítulo desenvolve ainda, o conceito do *Balanced Scorecard* propriamente dito, conforme o estudo original de Kaplan e Norton. Aqui são apresentadas as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* (Financeira, Clientes, Processos e Aprendizagem e Crescimento), mostrando a forma como estas perspectivas se relacionam produzindo relações de causa e efeito.

Com o auxílio do Recenseamento Geral Agrícola de 1999, no terceiro capítulo são analisados alguns indicadores do sector agrícola, que podem ajudar a caracterizar e compreender algumas dificuldades deste sector em Portugal, bem como a identificação do número de explorações em condições de implementar uma ferramenta como o *Balanced Scorecard*.

As fases de elaboração de um *Balanced Scorecard*, encontram-se descritas no quarto capítulo, bem como erros comuns a evitar e utilização de uma ferramenta de *software* na sua implementação. Neste capítulo encontra-se, também, o enquadramento das explorações agrícolas no seio do tecido empresarial português, bem como as adaptações recomendadas a fazer no *Balanced Scorecard* para que a implementação deste modelo não se torne numa tarefa consumidora de recursos e de implementação impraticável no seio das explorações agrícolas.

Por fim, no quinto capítulo apresenta-se a aplicação empírica do *Balanced Scorecard* a um caso estudo de uma exploração agrícola, que pretende deixar algumas pistas para base de trabalho às explorações agrícolas que queiram introduzir esta ferramenta de gestão.

CAPÍTULO I

- ENQUADRAMENTO CONTABILÍSTICO DA IAS 41

Aplicação da norma. Critérios de reconhecimento, mensuração, contabilização e divulgação. Conceito de activo biológico e produto agrícola. Tratamento dos subsídios governamentais.

Introdução

O *International Accounting Standard Board* (IASB), organismo internacional que regula as normas internacionais de contabilidade (*International Accounting Standards* – IAS), apercebeu-se da dificuldade em auditar e fiscalizar o cumprimento das normas e condições exigidas pela Política Agrícola Comum (PAC). Estas dificuldades derivavam da panóplia de práticas contabilísticas existentes nos países da União Europeia (UE) no que respeita ao sector agrícola.

A IAS 41 – Agricultura, foi aprovada em Dezembro de 2000, pelo IASB, com o intuito de colmatar o vazio existente no tratamento contabilístico a adoptar pelas explorações agrícolas. Com a aplicação desta norma, as explorações agrícolas não só passaram a ter um suporte base no reconhecimento e mensuração dos seus activos e passivos, bem como, a possibilidade de implementar um sistema contabilístico uniformizado, contribuindo positivamente para o seu desempenho no mercado.

Esta norma foi também a primeira a introduzir a mensuração dos activos pelo justo valor, devido às características únicas de crescimento e mutação dos activos biológicos. Mensurar ao custo histórico simplesmente não reflectia a posição financeira das explorações agrícolas com fiabilidade.

A IAS 41 é aplicável às Demonstrações Financeiras (DF) das explorações agrícolas nos períodos contabilísticos que se iniciaram após 1 de Janeiro de 2003. Em Portugal esta norma encontra-se transcrita na Norma Contabilística de Relato Financeiro 17 (NCRF 17 – Agricultura), em vigor desde 01 de Janeiro, de 2010¹.

Critérios e Conceitos Contabilísticos da IAS 41

Como já referido, a IAS 41 deve ser aplicada na contabilização de elementos relacionados com a actividade agrícola, nomeadamente:

¹ Pelo Decreto-Lei n.º 158/2009, de 13 de Julho, o qual aprovou o Sistema de Normalização Contabilística.

- activos biológicos;
- produtos agrícolas até ao ponto de colheita;
- subsídios governamentais.

O parágrafo 2 da norma estabelece excepções, referindo que os terrenos relacionados com a actividade agrícola devem ser tratados separadamente da produção agrícola, existindo para o efeito, normas específicas para a sua contabilização (IAS16 – Activos Fixos Tangíveis).

Conceitos

A IAS 41 apresenta algumas definições de conceitos relacionados com a agricultura, dos quais são aqui destacados os mais relevantes²:

- Actividade agrícola - é a gestão por uma entidade, da transformação biológica de activos biológicos para venda, como produtos agrícolas ou como activos biológicos adicionais;
- Produto agrícola – produto colhido dos activos biológicos da entidade (por exemplo: cereais; leite; lã);
- Activo biológico - animal vivo ou planta viva (por exemplo: plantas; gado produtor de leite; carneiros);
- Transformação biológica – processo de crescimento natural, degeneração, produção e procriação que cause alterações qualitativas ou quantitativas num activo biológico;
- Colheita - separação de um produto de um activo biológico ou cessação do processo de vida de um activo biológico.

CrITÉrios de Reconhecimento

O sector agrícola é, talvez, o sector onde os princípios de reconhecimento de um activo, devem ser analisados e levados à prática com maior rigor.

² IAS 41, § 5

Um activo é adquirido através de uma transacção, a qual tem como suporte documentos que possibilitam o reconhecimento e registo contabilístico desse activo. Numa exploração agrícola a realidade difere da generalidade das restantes organizações. Os activos simplesmente nascem, desenvolvem-se, procriam, sem necessariamente haver lugar a uma transacção.

Se bem que os activos agrícolas também podem ser adquiridos através de uma transacção, modificam os seus atributos qualitativos e quantitativos a todo o momento, pois estão em constante desenvolvimento e mutação, e estes efeitos devem ser reflectidos no seu reconhecimento.

Assim, de acordo com a norma, o reconhecimento de activos biológicos e produtos agrícolas obedece aos seguintes critérios³:

- a exploração controla o activo como consequência de acontecimentos passados;
- seja provável que benefícios económicos futuros associados ao activo fluam para a exploração;
- o justo valor ou custo do activo pode ser determinado com fiabilidade.

Mensuração Inicial e Subsequente

A norma estabelece, como regra geral, a valorização inicial e subsequente de activos biológicos, na data do reconhecimento e à data do balanço, respectivamente, pelo justo valor deduzido das despesas que a entidade estima que irá suportar na data da venda. A título excepcional, a norma prevê que quando não seja possível mensurar inicialmente pelo justo valor, a mesma poderá ser efectuada pelo custo deduzido das depreciações acumuladas e perdas por imparidade acumuladas, se as houver⁴.

A IAS 41 veio inovar ao nível da mensuração dos activos biológicos, pois defende a valorização ao justo valor menos os custos estimados no ponto de venda, desde o reconhecimento inicial até ao momento da colheita/abate. Esta regra aplica-se, quer aos activos gerados internamente na exploração agrícola, quer aos activos adquiridos no mercado,

³ IAS 41, §10

⁴ IAS 41, §30

pois a principal questão prende-se com o facto de reflectir, na contabilidade, as alterações qualitativas e quantitativas decorrentes do ciclo de vida dos activos biológicos.

As actividades agrícolas são caracterizadas por ciclos de produção longos, os quais, regra geral, não são coincidentes com os exercícios contabilísticos, assim sendo, a mensuração dos seus activos biológicos, à data do balanço, ao justo valor, permite uma maior transparência e caracterização da posição financeira nas DF.

Por outras palavras, a norma exige que a mensuração seja feita durante o ciclo de vida do activo biológico ao justo valor e não ao custo histórico, pois a mensuração ao custo histórico não se adequa à valorização de activos em constante mutação e alteração do seu valor. Um modelo contabilístico que reconheça e mensure o crescimento biológico pelo uso de justos valores correntes, relatando as alterações de justo valor durante o período entre a plantação/criação e a colheita/abate, é mais ajustado a este tipo de activos.

Despesas no ponto de venda

A norma identifica as despesas susceptíveis de serem deduzidas ao justo valor na data da venda no âmbito de mensuração de activos biológicos, ou seja, as despesas relativas às comissões, corretores e negociantes, taxas de agências reguladoras, de bolsas de mercadorias e de transferência. Das despesas dedutíveis não se incluem as referentes a transportes e deslocações necessárias para colocar os activos num mercado.

Divulgação

Por se tratar de informação tão específica, as explorações são encorajadas a divulgar em relatório próprio a seguinte informação financeira:

- o valor contabilístico dos activos biológicos incluídos no balanço;
- descrição quantificada de cada grupo de activos biológicos, distinguindo entre activos biológicos consumíveis e de produção;

- os ganhos ou as perdas do período resultantes do reconhecimento inicial de activos biológicos e de produtos agrícolas e de alterações do justo valor deduzidos das despesas estimadas na data da venda;
- os métodos e os pressupostos aplicados na determinação do justo valor de cada um dos grupos dos produtos agrícolas no ponto de colheita e de cada um dos grupos de activos biológicos;
- a natureza das actividades que envolvem cada grupo de activos biológicos;
- as estimativas não financeiras das quantidades físicas de cada dos grupos de activos biológicos da exploração e da produção de produtos agrícolas durante o período;
- a natureza e extensão dos subsídios reconhecidos nas DF, incluindo condições não cumpridas ou outras contingências e diminuições significativas a nível dos subsídios esperados;
- a existência de activos biológicos cuja propriedade está sujeita a restrições;
- o valor de activos biológicos dados como garantia de passivos;
- o valor dos compromissos para o desenvolvimento ou aquisição de activos biológicos;
- estratégias de gestão de riscos financeiros relacionados com a actividade agrícola;
- a reconciliação dos valores dos activos biológicos no início e no final do período, incluindo aumentos devidos a compras, diminuições como resultado de vendas ou colheitas, perdas ou ganhos resultantes de alterações no justo valor e outras alterações materialmente relevantes.

Nos casos em que a exploração mensure os seus activos biológicos pelo custo deduzido das amortizações acumuladas e das perdas de imparidade acumuladas deve divulgar:

- a descrição dos activos biológicos e justificação da razão pela qual não é possível determinar o justo valor de modo fiável;
- o método de amortização utilizado e as taxas de amortização ou vidas úteis dos activos biológicos;
- o valor bruto e amortizações acumuladas no início e final do período;
- a reconciliação do valor dos activos biológicos no início e no final do período, incluindo amortizações, perdas por imparidade e reversões de perdas de imparidade;
- os ganhos ou perdas reconhecidos resultantes da alienação desses activos biológicos.

Se durante o período corrente se tornar possível a determinação do justo valor dos activos biológicos de forma fiável, este efeito deve ser justificado e divulgado, bem como, toda a informação relacionada com esses activos biológicos.

Subsídios

Existem dois tipos de subsídio que as explorações agrícolas podem receber por parte do Governo:

- subsídio ao investimento;
- subsídio à exploração.

Em qualquer deles o subsídio pode ser atribuído de forma directa ou podem existir critérios para a sua atribuição.

A exploração só deve reconhecer o subsídio na sua contabilidade como proveito quando⁵:

- a exploração tenha cumprido com os critérios exigidos para a sua atribuição;
- a exploração tenha a certeza do momento exacto do seu recebimento.

Sobre esta temática é conveniente salientar que o tratamento a adoptar aos subsídios do Governo difere segundo a mensuração efectuada aos activos biológicos. Com efeito, a IAS 41 somente trata os subsídios do Governo relativos a activos biológicos mensurados pelo seu justo valor menos custos estimados no ponto de venda.

Todos os subsídios do Governo relativos a activos biológicos que sejam mensurados pelo seu custo, menos qualquer depreciação acumulada e quaisquer perdas por imparidade acumuladas, são do âmbito da IAS 20 – Contabilização dos Subsídios do Governo e Divulgação de Apoios do Governo.

⁵ IAS 41, §34 e §35

Contabilização

Através da figura 1 pode-se constatar que o normativo nacional (Sistema de Normalização Contabilística - SNC) considera ambas as classes de activos biológicos como inventários, ao contrário do preconizado pela da IAS 41, que recomenda a colocação dos activos biológicos de produção na classe de imobilizado, sendo possível realizar amortizações.

No entanto, esta solução encontrada no normativo nacional, permite que os activos transitem de classe de forma mais flexível e, quanto à depreciação dos activos, bastará reconhecer imparidades da classe das inventários, quando as houver.

Na contabilização de activos biológicos, é fundamental fazer a distinção entre:

- activos biológicos consumíveis, destinados à venda (comercialização);
- activos biológicos de produção, que não se destinam ao consumo, são activos tangíveis da exploração.

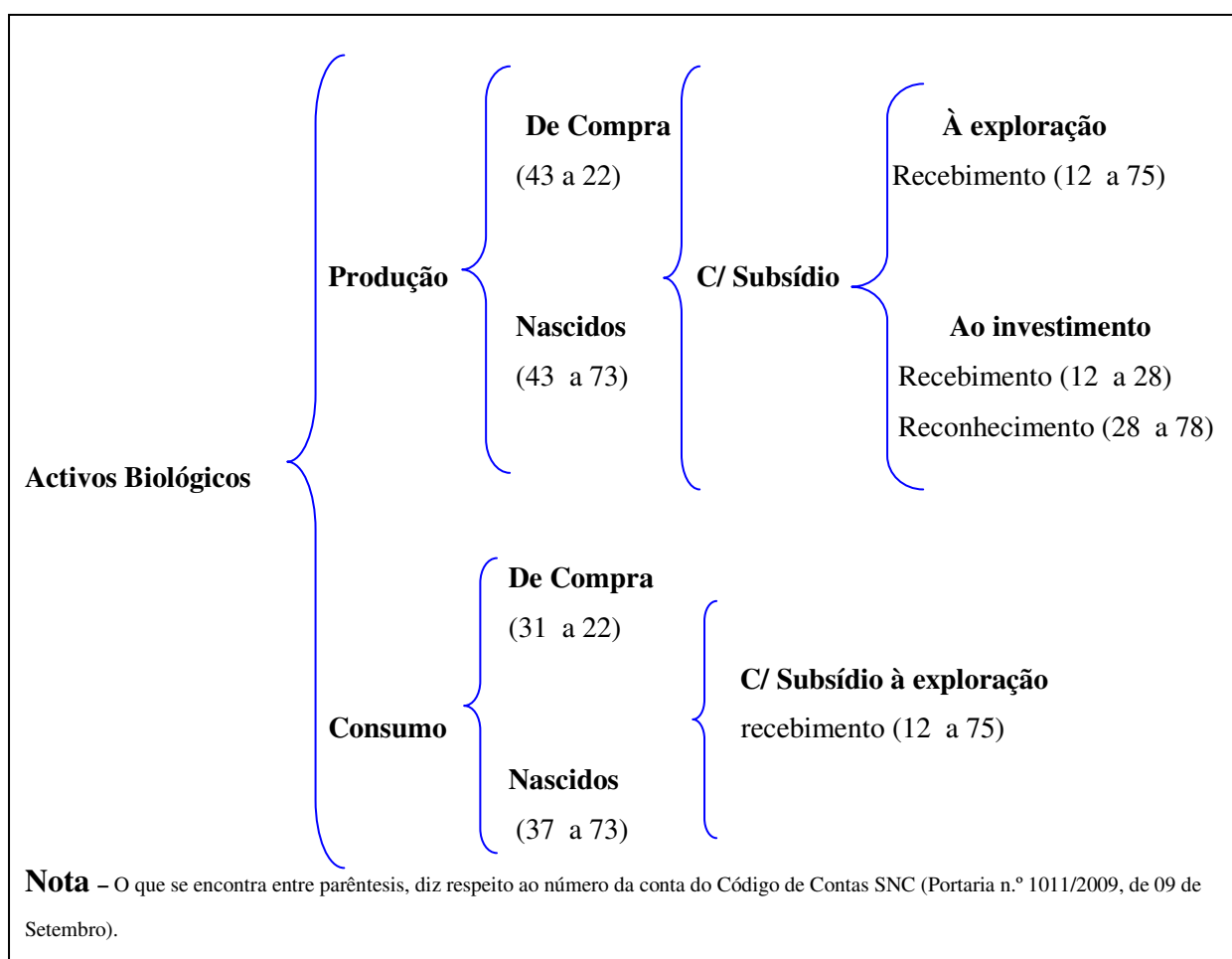


Figura 1 - Contabilização de Activos Biológicos no Normativo Nacional: NCRF – 17 (Elaboração Própria)

Este capítulo pretendeu ser uma breve súmula dos aspectos mais importantes da IAS 41, para facilitar   comunidade agrícola uma melhor interpreta  o e aplica  o desta norma que regula os aspectos contabilísticos do sector.

No próximo capítulo irá ser abordado de forma empírica a interpreta  o do Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta de gestão estratégica e de medi  o de desempenho, factos estes que são de momento estranhos na cultura das explora  es agrícolas, mas que o mercado onde se inserem assim o exige.

CAPÍTULO II

- O *BALANCED SCORECARD*

A concepção e adaptação do *Balanced Scorecard* do início até aos dias de hoje. O BSC como ferramenta de gestão estratégica. As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Introdução

Neste capítulo irá ser apresentado o BSC tal como foi concebido por *Kaplan e Norton*. Pode-se também observar os desenvolvimentos que esta ferramenta teve até aos dias de hoje, visto incorporar um grande grau de flexibilização capaz de se adaptar aos novos desafios.

O Conceito do *Balanced Scorecard* de *Kaplan e Norton*

Estávamos em 1990, e havia um crescente descontentamento das organizações norte-americanas face aos sistemas de controlo de gestão existentes, nomeadamente, o *Tableau de Bord* de carácter puramente financeiro e muito pouco adoptado pelas explorações norte-americanas (vide Anexo).

Até 1990, os sistemas de controlo de gestão limitavam-se a organizar a informação contabilística em indicadores puramente financeiros, desprezando as capacidades e características intrínsecas que cada organização possuía.

Foi neste ano que David Norton convidou o Professor Robert Kaplan no sentido de realizarem um estudo com organizações americanas a fim de melhorar os indicadores dos sistemas de controlo de gestão. Deste projecto de pesquisa de Kaplan e Norton, emergiu um novo conceito de medição do desempenho da organização: o *Balanced Scorecard*.

Este novo conceito balanceava os aspectos trazidos pelos tradicionais indicadores financeiros, com mais três perspectivas e indicadores de carácter não financeiro – Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento.

Segundo Kaplan e Norton (1996a: 8-18), o rápido sucesso do BSC junto das organizações está ligado com as três seguintes características:

- os sistemas anteriores, que continham medidas não financeiras, não estavam ligados às questões estratégicas mas sim às questões meramente operacionais; o BSC veio trazer esta ligação fundamental entre os indicadores não financeiros e a estratégia colocando-os em relacionamentos de causa e efeito;

- o BSC veio dar ênfase aos factores intangíveis que cada organização era capaz de produzir/criar enquanto os sistemas anteriores só mediam aos activos tangíveis, desprezando factores como a mão-de-obra qualificada, a cultura organizacional, a fidelização da carteira de clientes e a capacidade de inovação que a organização demonstrava;
- a sua flexibilidade em adaptar-se a cada realidade, pois a sua construção e implementação pode ser feita à medida de cada caso.

Kaplan e Norton (1996a:21), definem o BSC como ferramenta de gestão que procura dar uma visão global e integrada do desempenho organizacional de acordo com a perspectiva financeira, incluindo, adicionalmente, três novas perspectivas, não financeiras, relacionadas com factores intangíveis considerados essenciais para um bom desempenho futuro. A saber e a desenvolver um pouco mais à frente:

- Financeira – pretende-se a remuneração dos investimentos e a satisfação dos accionistas;
- Cliente – pretende-se a sua satisfação e fidelização através da criação de propostas de valor diferenciado;
- Processos Internos – têm como objectivos a excelência dos mesmos, que conduzem à satisfação dos clientes e accionistas;
- Aprendizagem e Crescimento – dá prioridade à criação de um clima propício à inovação, à satisfação dos funcionários, à mudança, ao crescimento e implementação de melhorias.

Na elaboração de um BSC têm que ser levado em linha de conta, indicadores financeiros e não financeiros que alinhem uma estratégia de acordo com estas quatro perspectivas.

Segundo um estudo posterior de Kaplan e Norton (2001), é possível alinhar todos estes indicadores do BSC em mapas, para que toda a organização possa partilhar da gestão estratégica e da responsabilidade dos objectivos globais da organização. Deste novo estudo nasceu uma equação (figura 2) que define as três componentes para obtenção de bons resultados:

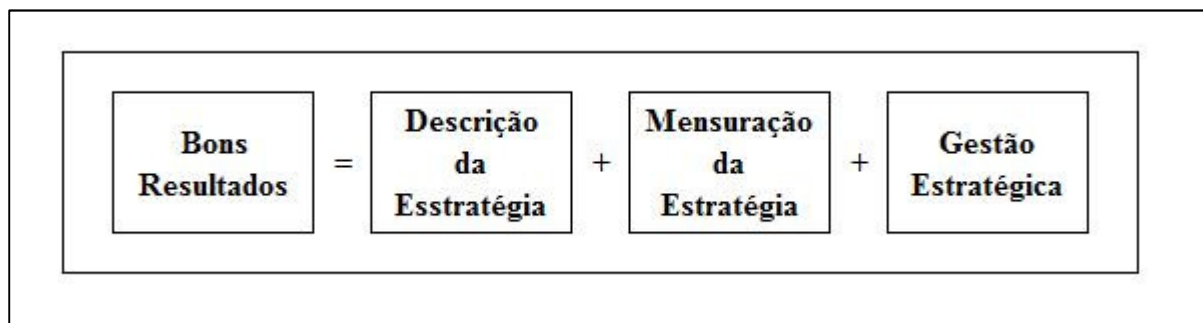


Figura 2 - Adaptado de As Três Componentes Para Obtenção de Bons Resultados (Kaplan e Norton, 2001: XI)

Desta fórmula resulta uma filosofia de aplicação simples:

- não se pode gerir (terceiro componente) o que não se pode medir (segundo componente);
- não se pode medir o que não se pode descrever (primeiro componente).

Assim, passou a ser possível especificar elementos críticos de sucesso e a sua ligação à estratégia desenhada (figura 3), nomeadamente:

- objectivos de crescimento e de produtividade que incrementem valor para os accionistas;
- assegurar o crescimento dos lucros por via de acções no mercado que visem a prospecção de novos clientes e retenção dos mesmos;
- maximização da rentabilidade de cada conta de cliente com propostas de valor, de modo a ganhar a sua preferência;
- Inovação e excelência dos produtos, serviços e processos, que visem a satisfação das necessidades e expectativas de todos.

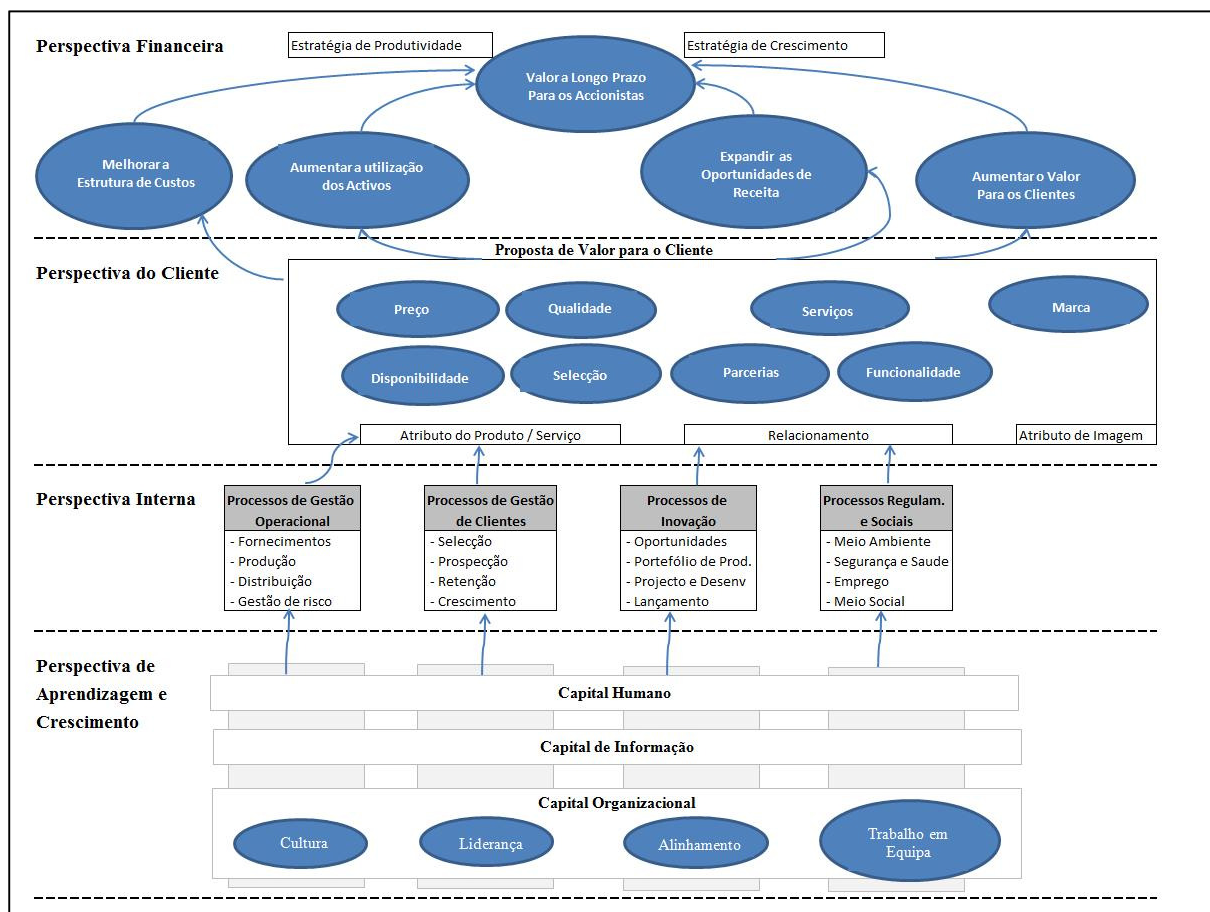


Figura 3 – Adaptado de Mapa Estratégico de Criação de Valor na Organização (Kaplan e Norton 2001: 11)

O BSC foi desenvolvido para comunicar os múltiplos objectivos da organização a todos os níveis hierárquicos, com a finalidade de criar as condições para que estas se tornem mais competitivas nas suas competências e na capacidade de criar valor para o futuro. No mapa supra é mais fácil alinhar e perceber isso mesmo. A descrição mais detalhada das quatro perspectivas e as relações que se estabelecem entre elas serão alvo de análise na próxima secção.

A Necessidade de Indicadores Não Financeiros na Medição do Desempenho

“ Só posso Gerir o Que Posso Medir”⁶

Gerir uma organização nos dias de hoje deixou de ser um simples exercício de controlo de custos e vender/produzir ao melhor preço. Aos gestores é pedido que tenham em conta um conjunto muito mais alargado de factores.

Conforme Kaplan e Norton (1996a:2) um piloto de avião tem que ser capaz de assimilar vários tipos de indicadores em simultâneo, como sejam os de altitude, combustível disponível e tráfego. A um gestor é pedido também que tenha em conta indicadores de produtividade, rentabilidade, objectivo de vendas e de rotação das existências, entre outros. O BSC agrupa todo um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros, para que os gestores possam, no seu *cockpit*, alinhar a missão da organização em torno de uma estratégia vencedora.

Para Kaplan e Norton (1996a:2), o BSC dá uma grande importância aos indicadores de carácter financeiro, mas também inclui indicadores de carácter não financeiro, que permitem às organizações acompanharem o desempenho financeiro, medindo em simultâneo a capacidade de gerar valor e criar activos intangíveis para crescimento futuro.

A capacidade das organizações criarem e gerirem activos intangíveis tornou-se factor chave de crescimento futuro, mais importante do que o investimento em activos tangíveis e de comportamento previsível. De facto, segundo Kaplan e Norton (1996a:8) os indicadores financeiros contam-nos a história, e são pouco úteis para orientar e avaliar a estratégia dos investimentos futuros que a organização deve fazer nos clientes, fornecedores, processos e tecnologia.

O BSC complementa os indicadores financeiros do desempenho passado com medidas que impulsionam o desempenho futuro. Os objectivos e medidas do BSC têm que derivar de uma visão estratégica. Pode afirmar-se então que os indicadores não financeiros são uma ferramenta de apoio à decisão para a estratégia a prosseguir no futuro.

⁶ Fórum do Conhecimento

Contudo, não tenhamos nenhum tipo de dúvida que os accionistas no fecho das contas vão olhar para os indicadores financeiros e daí tirar conclusões sobre a estratégia que a equipa de gestão prossegue. Pode-se desta forma construir a figura 4 de alinhamento das quatro perspectivas do BSC que constitui uma visão estratégica da organização.

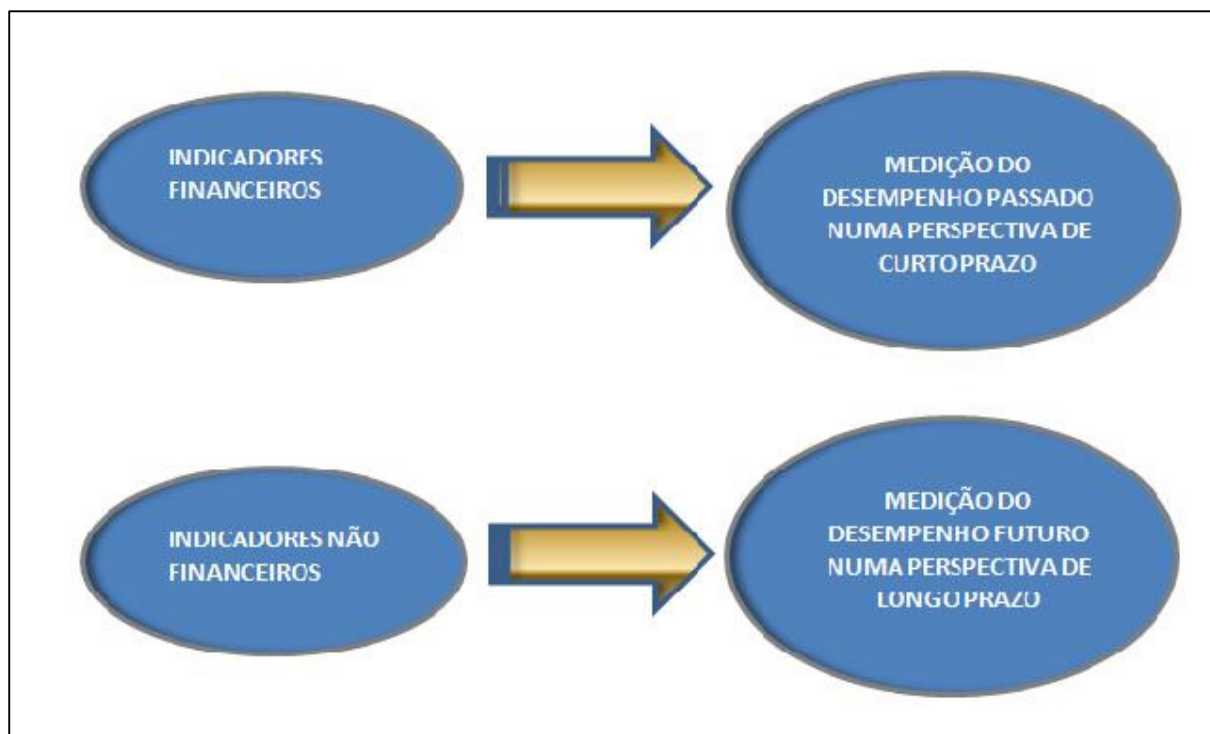


Figura 4 - Tipos de Indicadores e Perspectiva Temporal na Medição de Desempenho (Elaboração Própria)

Os indicadores podem ser agrupados em duas classes para melhor clarificação da estratégia. Verifica-se, afinal, que os dois indicadores são importantes, pois os indicadores meramente financeiros dão uma visão limitada e de curto prazo da exploração, enquanto os indicadores não financeiros fornecem pistas a prosseguir no médio e longo prazo e, simultaneamente, são um complemento muito importante à informação trazida pelos indicadores financeiros.

As organizações de economias desenvolvidas, competindo em mercados abertos, já há muito que têm preocupações de medição e avaliação do seu desempenho, fazendo-o com o recurso a indicadores financeiros e não financeiros. Conforme Bergeron et al. (2000:3), citando o estudo de Abernathy e Lilis (1995) os quais observaram que as organizações que prosseguem uma estratégia de diferenciação de produto, recorrem menos a indicadores financeiros, utilizando em alternativa indicadores qualitativos (não financeiros).

Por outro lado Sliwka (2001:5) conclui, no seu estudo empírico realizado junto de organizações de carácter tecnológico e de inovação, que estas dão maior relevo aos indicadores não financeiros na avaliação de desempenho.

Alguns investigadores, como Neves (2000) e Martins (2002), que publicam livros de análise financeira, têm dedicado alguns capítulos à avaliação de organizações com indicadores não financeiros. É portanto, consensual que nos dias de hoje, em ambiente de mercado aberto, o sucesso das organizações está na forma como são controlados os indicadores não financeiros (qualidade, produtividade, capacidade de reacção,...), pois são factores geradores de competitividade organizacional.

Em suma, os gestores e investigadores reconhecem como essencial dispor de um sistema de medição multidimensional (Bergeron et al., 2000:7). O BSC apesar de ser uma ferramenta relativamente recente, constitui uma das principais alternativas, com capacidade de corresponder às novas necessidades de gestão multidimensional.

O Funcionamento das Quatro Perspectivas do *Balanced Scorecard*

Conforme foi dito atrás o BSC é uma ferramenta que traduz a visão e a estratégia num conjunto de objectivos e medidas de desempenho que se inter-relacionam com o fim de chegar aos objectivos propostos pela gestão de topo, isso mesmo se pode ver na figura 5.

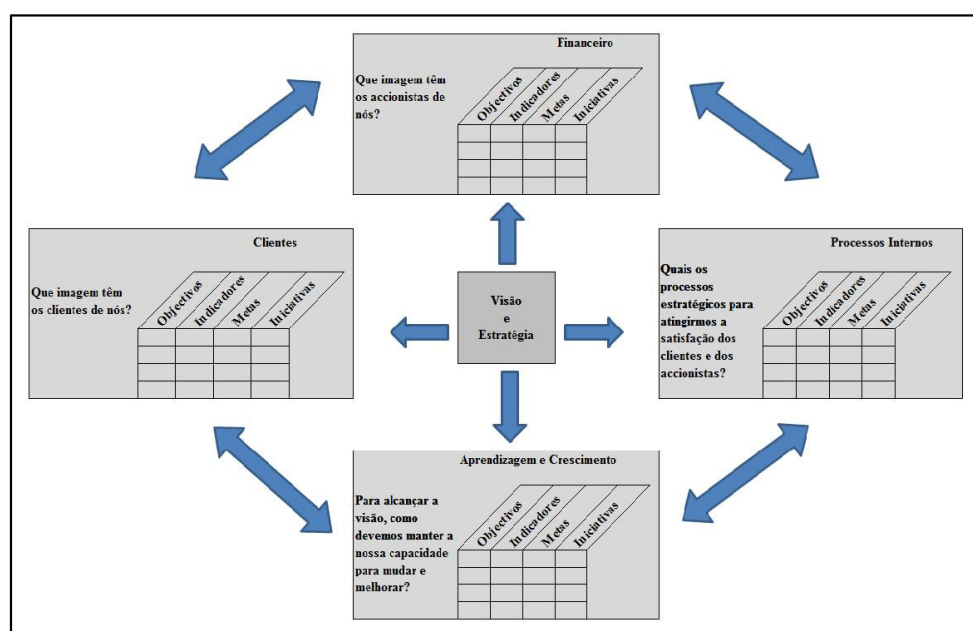


Figura 5 – Adaptado de o BSC como Sistema de Gestão Estratégico (Harvard Business Review, Jan-Fev 1996)

De acordo com Kaplan e Norton (1996a:35), este modelo de quatro perspectivas deve ser tomado como um referencial, mas não obrigatório. As organizações são livres de introduzir outras perspectivas ou relações de causa e efeito.

Como exemplo, de acordo com Atkinson e Epstein (2001:26), a empresa de químicos *New Chemical of Calgary*, introduziu uma perspectiva adicional – perspectiva da sociedade – para reflectir os acontecimentos na comunidade e o que esta pensava da sua actividade.

Esta flexibilidade e adaptabilidade, ajudou o BSC a tornar-se uma referência nas várias organizações onde tem vindo a ser implementado. Começa assim a analisar o essencial de cada uma das perspectivas.

A Perspectiva Financeira (dos Accionistas)

Conforme Kaplan e Norton (1996a:22) relatam, os indicadores financeiros estão ligados às organizações desde sempre (a própria contabilidade já foi chamada de “linguagem dos negócios”). O registo contabilístico das transacções entre os homens remonta a milhares de anos, quando era utilizado pelos egípcios, fenícios e sumérios para facilitar as transacções comerciais.

No decorrer do século XV, como relata Lopes de Sá (1998), um monge franciscano de Itália e professor de álgebra de nome Luca Pacioli, veio sintetizar, em livro, uma série de conhecimentos dos mercadores de Veneza e Génova aquando das suas trocas comerciais, este livro “Suma Aritmética” veio introduzir o conceito das partidas dobradas mas também os primeiros diários de registo da contabilidade.

Conforme Kaplan e Norton (1996a:22), com a revolução industrial nasceram as primeiras grandes empresas e, foi neste período, que a contabilidade teve, novamente, grandes avanços no registo dos eventos contabilísticos e também na criação de processos que pudessem medir o desempenho das mesmas. Conforme Lopes de Sá (1998:70) surgiram duas teorias muito importantes para a contabilidade de hoje, a saber:

- Teoria Contista – centra o funcionamento nas contas, cuja dinâmica se explicava através da personificação das contas, para os contistas o objecto da conta é sempre uma dívida a receber ou a pagar;
- Teoria do Controlismo – esta teoria entende que o objecto da contabilidade é o controlo económico da riqueza Aziendal; Fábio Besta é o seu maior defensor e procurou destacar a riqueza patrimonial como algo de concreto, real, objecto de pesquisa própria, ainda que a principal finalidade era o controlo das contas.

E foi assim que no início do século XX aparecem duas correntes que vieram dar um carácter mais científico a estas duas teorias da contabilidade, a saber:

- Patrimonialismo - segundo Lopes de Sá (1998), o patrimonialismo de Masi e Durmarchey (que, na sua essência, eram Contistas pois elaboraram o seu pensamento à volta das contas) deu à contabilidade, pela primeira vez, um processo racional de cariz verdadeiramente científico; conforme Durmarchey (1943), citado por Lopes de Sá (1998:74), a contabilidade era um método científico para classificar e seriar; Durmarchey formulou e introduziu novas definições: Conta; Balanço; Conta de Instrumentos; Custos Fixos; Custos Variáveis; Paradigma da Utilidade (para explicar o Valor);
- Réditualismo - Segundo Lopes de Sá (1998), o réditualismo de Gino Zappa, aluno de Fábio Besta, criou o conceito de economia Aziendal, ou seja, a inter-relação que se estabelecia entre as várias Aziendas (empresas); para a escola reditualista, a finalidade da contabilidade não é propriamente a determinação da composição do património, mas sim, conhecimento dos custos e dos proveitos, resultantes da gestão, cuja soma algébrica é o rédito, sendo este considerado como o núcleo central da problemática contabilística.

Na segunda metade do século XX a contabilidade entra no período normativo. O desempenho das unidades de negócio atingiu um ponto de sofisticação muito elevado. Em Portugal, foi através do Instituto Comercial, antiga “Aula do Comércio” fundada por Marquês de Pombal e

actualmente conhecido como Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL), que o ensino da contabilidade teve a maior divulgação.

Em Portugal, a contabilidade teve a sua fase mais visível do período normativo em 1977, pela implementação do primeiro Plano Oficial de Contas (POC), introduzido pelo Decreto-Lei número 47/77, de 7 de Fevereiro. A contabilidade foi conhecendo vários avanços até a actualidade, nomeadamente, com a entrada em vigor em 1 de Janeiro de 2010, do Sistema de Normalização Contabilístico (SNC), através do Decreto-Lei número 158/2009, de 13 de Julho.

Conforme se constata neste, breve descrição histórica, a ligação das empresas com a contabilidade e os aspectos financeiros estão enraizados na cultura das mesmas desde sempre, pelo que a sua importância na estratégia a definir pelo BSC é crucial. No entanto segundo Kaplan e Norton (1996a:50), as organizações têm três estádios de evolução (Crescimento, Maturidade e Declínio), sendo que os objectivos financeiros a ter em conta, diferem em função do estágio de evolução em que a organização se encontra (figura 6).

ESTÁDIO DE EVOLUÇÃO	CARACTERÍSTICAS	OBJECTIVOS FINANCEIROS
Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> - Investimentos Elevados em Infra-estruturas. - Criação / Consolidação dos Processos Internos. - Desenvolvimento da Carteira de Clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento dos Lucros e das Vendas no Mercado Alvo. - Manter Níveis Adequados da Despesa.
Maturidade	<ul style="list-style-type: none"> - Procura da Rentabilidade do Retorno do Investimento. - Investimentos de Melhoria dos Processos Internos. - Ampliação Gradual da Capacidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rentabilidade. - Aumento da Margem Bruta. - Aumento do Rácio do Lucro sobre o Capital Investido. - Retorno do Investimento. - Aumento do Valor Económico Agregado.

Declínio	<ul style="list-style-type: none"> - Maximização dos Fluxos Financeiros Gerados Pelos Investimentos das Etapas Anteriores. - Investimento de Substituição e Manutenção da Capacidade Com Retorno Rápido - Redução das Despesas em Investigação e Desenvolvimento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Maximizar os Fluxos de Caixa. - Diminuição das Necessidades de Fundo de Maneio.
-----------------	--	--

Figura 6 - Adaptado de Fases do Ciclo de Vida de uma Empresa (Hernandes et al.,2000: 53)

Como se observa na figura anterior os objectivos financeiros são, de facto, diferentes em função do estágio de evolução em que a exploração se encontra face ao mercado. Assim, na fase de crescimento temos investimento, criação e desenvolvimento ligados a objectivos financeiros pouco restritos pois o desejável nesta fase é que a exploração seja capaz de controlar os seus custos e aumentar as suas vendas.

No segundo estágio de evolução os objectivos financeiros já se tornam mais específicos, começando a estar ligados a temas como a busca de rentabilidade, melhoria dos processos e ampliação da capacidade. Todas estas características estão, directamente, relacionadas com objectivos de margem, retorno do capital investido e rentabilidade.

No terceiro estágio de evolução, as organizações trabalham numa óptica puramente financeira, de maximização dos lucros (com a maximização dos fluxos de caixa e diminuição das necessidades de fundo de maneio).

Segundo Kaplan e Norton (1996a:52), a construção do BSC deve dar origem a uma discussão alargada dos vários departamentos da organização e o departamento financeiro, para assim ser possível identificar os objectivos financeiros específicos de cada um.

No estudo conduzido por Kaplan e Norton (1996a:53) foi também verificado que as questões de estratégia financeira ligadas aos três estádios de desenvolvimento da organização estão directamente correlacionadas com os seguintes três temas financeiros:

- crescimento e *mix* da facturação;

- redução de custos/melhoria da produtividade; e
- utilização dos activos/estratégia de investimento.

No primeiro caso a organização tem que, simultaneamente, ser capaz de ampliar e encontrar os produtos e serviços que o mercado procura, ampliar a carteira de clientes e novos mercados, ao mesmo tempo que calcula o *mix* de produtos mais indicado que lhe permita obter a facturação que melhor cobre os seus custos.

Na redução de custos e melhoria da produtividade os gestores tentam diminuir os custos directos e indirectos com os produtos e serviços partilhando recursos entre unidades de negócio, fazendo, assim, baixar o nível de capital investido no negócio.

Por último os gestores procuram realizar novos negócios que possam tirar partido de activos menos utilizados, fazendo, desta forma, uma melhor racionalização dos investimentos necessários para aumentar/manter os níveis de negócio.

Com base nestes vectores de estratégia financeira, Kaplan e Norton (1996a:55) elaboraram o seguinte quadro que liga estes três vectores aos estádios de evolução da exploração (figura 7).

		Estratégia Financeira		
		Mix e Crescimento dos Proveitos	Redução de Custos / Aumento da Produtividade	Utilização dos Activos
Estratégia da Unidade de Negócios	Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento do <i>Share</i> por Segmento. - Percentagem da Facturação Proveniente de Novos Clientes e Produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Retorno por Funcionário. 	<ul style="list-style-type: none"> - Investimento em Função das Vendas. - Desenvolvimento do Produto.
	Maturidade	<ul style="list-style-type: none"> - Número de Clientes. - <i>Cross Selling</i>. - Rentabilidade dos Clientes por Segmento. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Benchmarking</i> de Custos Com a Concorrência. - Custos Indirectos. - Taxas de Redução 	<ul style="list-style-type: none"> - Rácio de Capital Circulante. - Ciclo de Caixa. - ROCE por Categoria de

			de Custos.	Activo. - Taxa de Utilização de Activos.
	Declínio	- Rentabilidade do Clientes por Segmento. - Percentagem dos Clientes Não Rentáveis.	- Custos Unitários por Transacção.	- Retorno. - Rentabilidade.

Figura 7 – Adaptado de Medição dos Temas Financeiros Estratégicos (Kaplan e Norton, 1996a:55)

Em suma, segundo Kaplan e Norton (1996a:64), o BSC torna os objectivos financeiros explícitos e a sua utilização não entra em conflito com as restantes perspectivas, pois permite que cada unidade de negócio trace um conjunto de medidas e objectivos não financeiros, mas que estejam directamente ligadas a objectivos financeiros, criando uma cadeia de relações causa e efeito entre as várias perspectivas do BSC.

O BSC permite, desta forma, estabelecer uma linha estratégica de orientação que envolve toda a organização, e não apenas um conjunto de medidas desconexas e em conflito umas com as outras.

A Perspectiva do Cliente

“As empresas precisam de algo mais que clientes felizes e satisfeitos”⁷

Esta perspectiva mostra a forma como a organização deseja ser vista pelos seus clientes (actuais ou potenciais). Conforme Kaplan e Norton (1996a:67), as organizações concentravam-se nas suas capacidades internas enfatizando o desempenho e a inovação tecnológica dos seus produtos. No entanto, não entendiam como algumas organizações, apesar de apresentarem produtos menos desenvolvidos, conseguiam “roubar” mercado e ter sucesso comercial.

⁷ Kaplan e Norton (1996a: 76)

Fica assim claro que as organizações precisam de, em primeiro lugar conhecer as reais necessidades dos seus clientes e, em segundo lugar, alinhar os seus produtos de acordo com as características que os clientes estão disposto a pagar, mesmo que isso signifique não ter o produto com a melhor *performance* e tecnologicamente mais desenvolvido. Como exemplo, no mercado automóvel, onde cada fabricante assume um determinado posicionamento e fabrica produtos em função do mercado alvo, o cliente sabe que, para um determinado nível de preço, existe um conjunto de características que o automóvel deve ter e outras que o cliente aceita que o produto não tenha.

Segundo Kaplan e Norton (1996a:67), a perspectiva do cliente traduz o alinhamento pretendido entre clientes e o segmento de mercado que se pretende atingir, pois os clientes não têm um comportamento homogéneo, tendo preferências diversas, e valorizam de forma diferente os atributos dos produtos.

Por norma a natureza dos indicadores utilizados com clientes relacionam-se com factores de satisfação, fidelização, retenção, aquisição e rentabilidade. Estas medidas de avaliação representam objectivos aplicáveis a processos de *marketing*, operações de logística e ao desenvolvimento de novos produtos e serviços (figura 8).

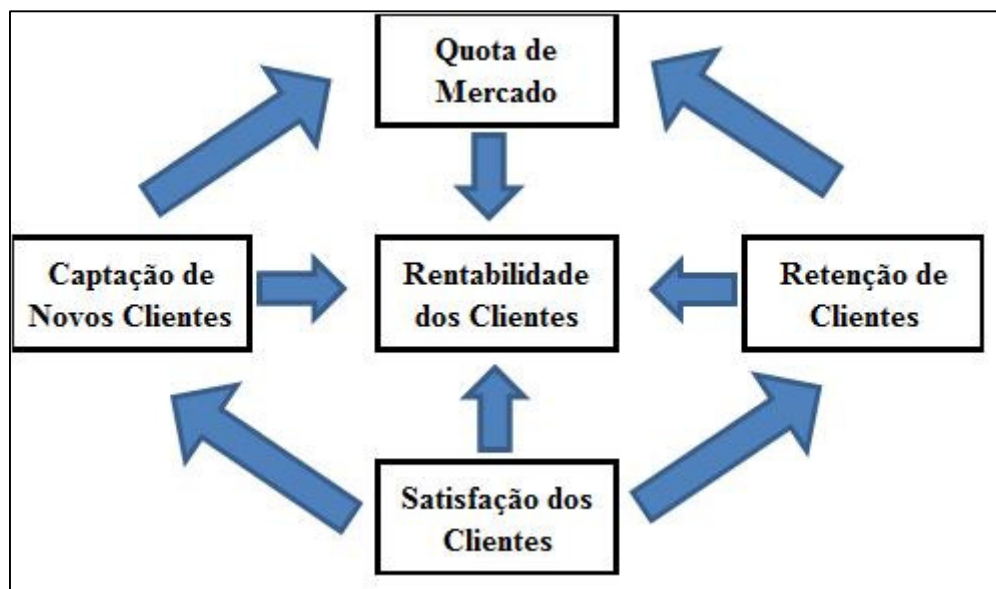


Figura 8 – Adaptado de Perspectiva do Cliente de Kaplan e Norton (1996a: 72)

Por outro lado, as preocupações do lado do cliente também podem, facilmente padronizar-se em quatro objectivos: qualidade; prazo; desempenho; e custo. As organizações devem,

portanto, definir objectivos e colocar em práticas medidas em torno destas preocupações para que possam ter uma proposta de valor adequada para o cliente/mercado com características facilmente identificáveis e que os clientes valorizem.

Hernandes et al. (2000: 6) consideram como fundamental, na relação da organização com os seus clientes, a proposta de valor, entendida como um conjunto de atributos dos produtos e serviços da organização, capaz de atrair o interesse dos clientes. Esta proposta de valor contém três categorias de atributos:

- proposta de valor de atributos dos bens e serviços, quanto à sua funcionalidade, qualidade, preço e prazo de entrega para o cliente;
- proposta de valor no relacionamento com os clientes, quanto à capacidade da organização perceber as necessidades dos clientes e agir de acordo com essas percepções; inclui-se aqui dois aspectos valorizados pelos clientes: o tempo de resposta às solicitações e de entrega dos produtos; e a opinião do cliente no relacionamento comercial com a empresa;
- proposta de valor na imagem e na reputação da organização: traduz a capacidade desta comunicar com os clientes, actuais e potenciais, e de persuadi-los quanto às vantagens de fazer negócios com ela.

Kaplan e Norton (1996a:74), defendem que o êxito da implementação das medidas de retenção, captação, quota de mercado e satisfação do cliente associadas à proposta de valor mais indicada para o segmento alvo que a organização pretende atingir, não garante a rentabilidade individual agregada a cada cliente. Um sistema de custeio baseado em actividades, poderá monitorizar melhor os indicadores de rentabilidade de cada conta de cliente, pois as organizações precisam de algo mais do que clientes felizes e satisfeitos. Elas precisam de clientes rentáveis.

As medidas financeiras que permitam medir a rentabilidade dos clientes evitam que a organização fique cega com o desígnio de melhor servir o cliente. A organização não está preparada para atender a todas as exigências dos clientes, é necessário, nestes casos, calcular o valor correcto da prestação do serviço ou simplesmente recusá-lo.

A figura 9 mostra de forma simples como combinar as condições de mercado específicas com a rentabilidade.

Clientes	Rentáveis	Não Rentáveis
Segmento Alvo	Reter	Transformar
Segmento não prioritário	Monitorizar	Eliminar

Figura 9 – Adaptada de Segmentos Alvo e Rentabilidade (Kaplan e Norton 1996a: 77)

Em resumo, é necessário não esquecer que estas medidas, na óptica dos clientes, só trazem resultados de eventos já ocorridos, pois os colaboradores só poderão constatar se estão a reter ou a captar clientes numa fase posterior. É, por isso, importante que a gestão de topo saiba adequar a melhor das três propostas de valor aos seus clientes. Desta forma, irá permitir que a organização retenha e amplie os negócios com esses clientes.

O bom desempenho nas relações com os clientes depende da *performance* que a organização consiga obter da gestão dos restantes parâmetros essenciais à actividade, esse é o caso da gestão dos processos internos que irá ser analisada de seguida.

A Perspectiva dos Processos Internos

Conforme Kaplan e Norton (1996a:97), esta perspectiva permite a ligação dos processos internos aos objectivos dos clientes e dos accionistas. Desta forma, permite que as métricas internas sejam desenhadas nos processos críticos que conduzam aos objectivos de clientes e accionistas.

Esta característica do BSC de ter os processos internos desenhados para satisfazer os clientes e os accionistas é também uma clara distinção face aos processos tradicionais de medição de desempenho que se centravam nos relatórios mensais de variação da produção e vendas de carácter puramente financeiro. Com o BSC os indicadores financeiros, vêm agora complementados com indicadores de produtividade, qualidade e ciclo do negócio, dando à gestão de topo uma visão mais abrangente do que está a acontecer no seio da organização.

Para aplicar o BSC é necessário analisar toda a cadeia de valor da organização, começando pelos processos de inovação, passando por toda a parte operacional e terminando no serviço

pós-venda. Significa isto que, contrariamente aos modelos tradicionais, no BSC são criadas medidas que avaliam todo o desempenho da totalidade do ciclo comercial da exploração desde a produção/compra até ao pós-venda.

Os indicadores globais da organização devem, assim, ser desdobrados em vários níveis hierárquicos para que todos estejam em sintonia com a missão global. Os critérios mais utilizados na perspectiva interna para avaliação de toda a cadeia de valor são, normalmente, os de tempo do ciclo, os custos, a qualidade e a produtividade. No entanto podem ser incluídos outros indicadores consoante o produto, e voltando ao exemplo do mercado automóvel, podem ser incluídos indicadores como os níveis de emissão de dióxido de carbono, a velocidade, o consumo, etc, desde que criem valor para o cliente e que permitam, à organização, gerar mais vendas, fidelizar clientes e obter melhores margens.

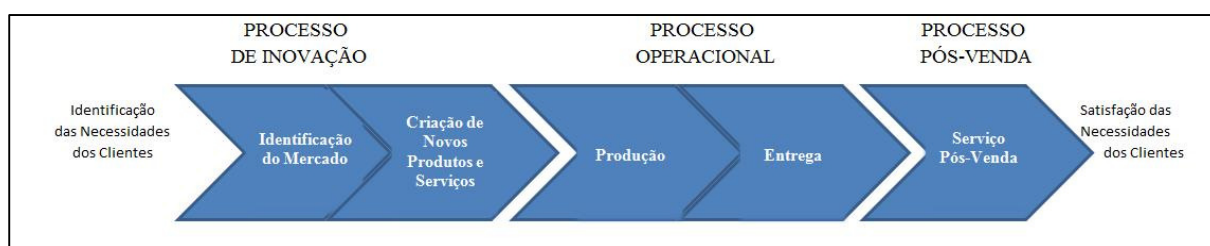


Figura 10 – Adaptado de Perspectiva Interna - O modelo genérico da cadeia de valor (Kaplan e Norton 1996a:102)

Com base na figura 10, Kaplan e Norton (1996a: 102-113), identificam os três processos genéricos principais da cadeia de valor, comuns a todas as organizações:

- Processo de Inovação – fase de análise das necessidades dos clientes, das condições de mercado e de desenvolvimento de soluções para as realidades estudadas; nesta fase é normal encontrar indicadores de percentagem das vendas de produtos novos, tempo de desenvolvimento dos produtos, quantidade de novos produtos introduzidos no mercado, percentagem de avarias;
- Processo Operacional – começa com a encomenda do cliente e termina com a entrega do produto; nesta fase o processo logístico relacionado com o tempo de entrega e o nível de ruptura do produto, é um importante factor a ter em conta; os indicadores mais comuns nesta fase são os de qualidade, confiança, características diferenciadoras do produto, ciclo de vida e preço;

- Processo Pós-Venda – está, normalmente, ligado ao tratamento de garantias, reclamações, devoluções e apoio ao cliente em qualquer dúvida de funcionamento; este comportamento pró-activo ajuda a estabelecer um clima de confiança e níveis de conforto para uma segunda compra; os indicadores mais utilizados nesta fase são os prazos de resolução das reclamações, custos de garantia e volume dos créditos concedidos.

Se analisarmos os três processos, podemos encontrar um denominador comum entre os três: o Tempo. Kaplan e Norton (1996a:122) alertam para o facto de muitas vezes as organizações se focarem na gestão dos custos e dos processos, negligenciando, outros factores para os quais os clientes dão verdadeira importância.

Para Kaplan e Norton (1996a:121), o BSC é um modelo de avaliação de desempenho que não só se preocupa com o aperfeiçoamento dos processos internos já existentes, mas também identifica novos processos que contribuam para a satisfação dos clientes e accionistas. Estes novos processos são considerados indispensáveis para continuar a obter vantagens competitivas sustentáveis, pois a inovação interna trás criação de valor a longo prazo.

A Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento

De acordo com Kaplan e Norton (1996a: 131), esta última perspectiva do BSC desenvolve medidas para orientar a aprendizagem e o crescimento organizacional. De facto, só uma organização bem preparada e motivada, pode estar nas melhores condições para responder aos desafios diários que um mercado competitivo coloca às organizações.

Os objectivos estabelecidos pelas restantes perspectivas do BSC, revelam onde a organização deve investir mais recursos de forma a obter vantagens competitivas. Os objectivos organizacionais que se estabelecem nesta perspectiva do BSC, permitem à exploração um crescimento da sua infra-estrutura e, simultaneamente, a prossecução dos objectivos definidos nas outras perspectivas.

Esta perspectiva do BSC, vem mostrar, à gestão de topo, quais os investimentos para resultados futuros que devem ser feitos. Os investimentos em formação e na melhoria das

capacidades e de motivação da equipa numa estratégia comum, raramente têm resultados de curto prazo. No entanto, asseguram a garantia de melhor retorno para o futuro. Segundo Kaplan e Norton (1996a:132), os vários estudos que foram conduzidos nesta área, revelaram três perspectivas de aprendizagem e crescimento em comum:

- Capacidade dos funcionários – pretende-se que os trabalhadores não se limitem apenas a reagir aos pedidos dos clientes, mas que tenham uma atitude pró-activa, antecipando as necessidades dos clientes, oferecendo-lhes um conjunto mais alargado de produtos e serviços, que sejam valorizados pelos clientes; normalmente, é utilizado o indicador de percentagem de funcionários com formação superior;
- Capacidade dos sistemas informáticos – os sistemas de informação eficazes são essenciais para um bom desempenho dos trabalhadores, seja no contacto directo com os clientes ou nos processos internos; aqui usam-se, normalmente, indicadores de disponibilidade em tempo real, disponibilidade da informação sobre clientes, sobre processos internos e sobre os resultados das decisões financeiras tomadas;
- Motivação, *empowerment* e alinhamento – é consensual que um clima de motivação fomenta uma melhor colaboração e empenho por parte dos trabalhadores no seu contributo para os resultados pretendidos; o *empowerment* ou delegação de poderes, contribui para uma descentralização de poderes, atribuindo e partilhando responsabilidades pelos vários níveis hierárquicos da exploração; por último, e não menos importante, vem o alinhamento, aqui tem de haver uma coordenação dos objectivos individuais e dos departamentos com os da organização, tudo articulado e explicitado através do BSC; aqui são utilizados, normalmente, indicadores de percentagem de trabalhadores que atingem os objectivos.

Segundo Kaplan e Norton (1996a:152), a perspectiva de aprendizagem e crescimento é um indutor dos resultados a obter nas restantes perspectivas, pois vai ser a infra-estrutura que vai possibilitar a prossecução dos objectivos estabelecidos nas restantes perspectivas, com o propósito final de melhorar o desempenho financeiro da organização.

Após a determinação da perspectiva de aprendizagem e crescimento, as organizações têm o seu mapa do BSC completo, faltando, agora, estudarem as relações de causa e efeito que se estabelecem através das quatro perspectivas, objecto de reflexão do próximo ponto.

A Articulação das Quatro Perspectivas do *Balanced Scorecard*

Para enquadramento das relações que se estabelecem entre as quatro perspectivas uma pergunta deve ser colocada, por forma a obter uma visão integrada destas com a estratégia da organização. Assim, a pergunta a colocar será:

“Basta uma combinação de medidas financeiras e não financeiras agrupadas em quatro perspectivas distintas”⁸, para o BSC funcionar?

A resposta a esta pergunta é claramente não! Isto porque, de acordo com Kaplan e Norton (1996a:153), o objectivo de qualquer modelo de mensuração é motivar todos os executivos e funcionários a implementar uma estratégia para a sua unidade de negócio. O BSC deve, por isso mesmo, ser uma tradução clara da estratégia.

A comunicação correcta da estratégia alinha executivos e funcionários em torno dos vectores críticos de sucesso, permitindo, desta forma, escolher os melhores investimentos preterindo outros, tomando as iniciativas e acções mais correctas na prossecução dos objectivos estratégicos.

Para que uma organização possa elaborar um BSC que traduza a estratégia em medidas existem, segundo Kaplan e Norton (1996a:155), três vectores que permitem a integração do BSC com a sua estratégia:

- relações de causa e efeito;
- vectores de desempenho;
- relações com os factores financeiros.

⁸ Kaplan e Norton (1996a:153)

São estes três vectores que importa analisar de forma detalhada, bem como as relações que se estabelecem segundo o mapa estratégico (figura 11), de Russo (2009:51), adaptado de Hernandez et al. (2000).

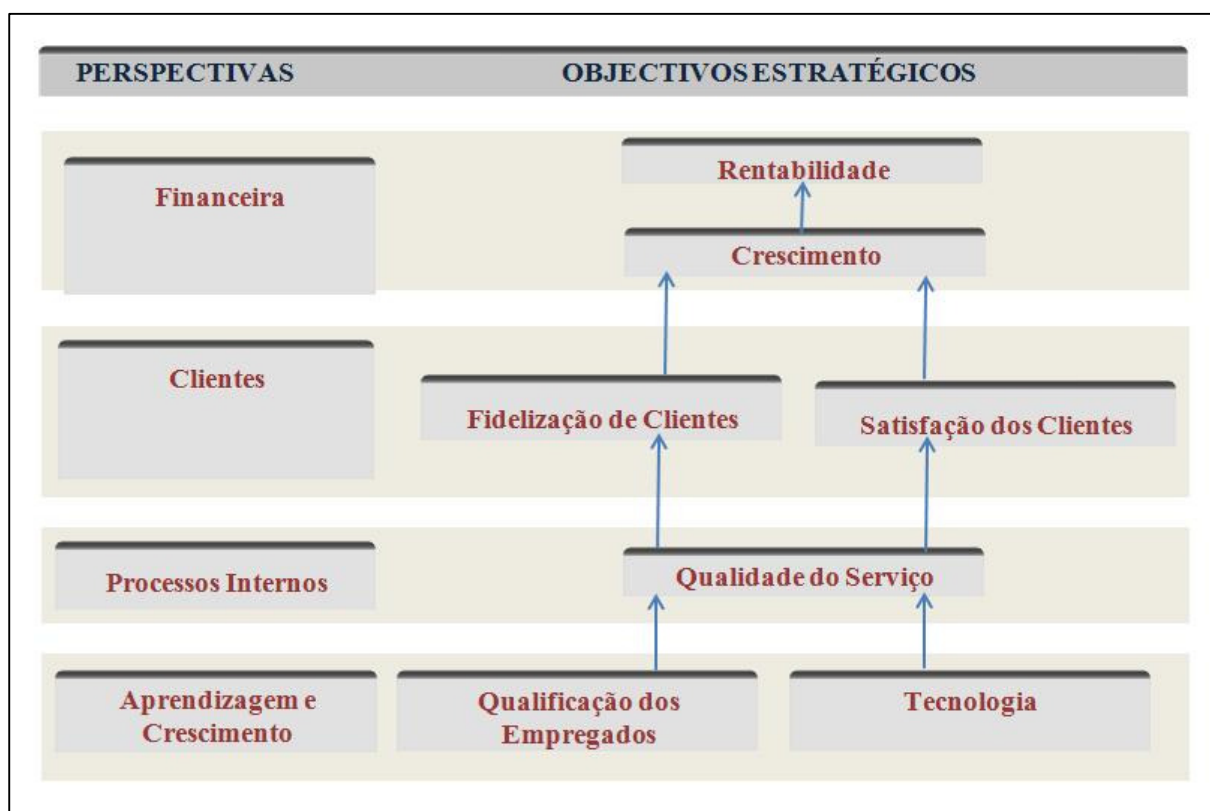


Figura 11- Adaptado de Mapa Estratégico da Exploração (Russo 2009: 51)

Este mapa estratégico deve ser interpretado de baixo para cima, ou seja, a qualificação e formação dos funcionários irá permitir o uso de tecnologias que resultam numa melhoria da qualidade do serviço. Aqui temos a aprendizagem como factor indutor da melhoria dos processos internos.

Por sua vez, a qualidade do serviço irá trazer níveis mais elevados de satisfação e de fidelização dos clientes. Aqui temos os processos internos como factor indutor dos clientes.

Por último, uma carteira de clientes fiéis e satisfeita, permitirá à organização o seu crescimento bem como o aumento da sua rentabilidade, pois é presumível que os clientes satisfeitos estejam dispostos a pagar um pouco mais pela qualidade do serviço que obtêm. Aqui temos a última relação que se estabelece com os clientes a induzirem uma melhoria dos resultados da organização, na perspectiva financeira.

Passando agora para a análise individual dos três vectores, vem que:

- Relações de causa e efeito - conforme Kaplan e Norton (1996a:155), as relações de causa e efeito estabelecem-se colocando uma sequência de hipóteses, ou seja, a organização deve analisar de baixo para cima (*bottom-up* – “Se eu fizer isto, qual o impacto que irei receber nos meus resultados?”) e, de seguida, tomar as medidas mais adequadas de cima para baixo (*top-down*), com vista a obtenção desses mesmos resultados; o BSC deve traduzir, de forma clara, a estratégia de negócios através da sequência de relações causa e efeito, dessa forma a ligação das hipóteses às medidas será melhor perceptível para todos;
- Vectores de desempenho - nos capítulos anteriores foi possível constatar que as organizações tomam medidas genéricas e regulam-se por vectores de desempenho da sua actividade; as medidas genéricas são indicadores de ocorrência (*lagging indicators*), como exemplo temos a quota de mercado, a retenção dos clientes, a margem de lucro e a formação dos funcionários; os vectores de desempenho são indicadores de tendências (*leading indicators*) e são específicos de cada área de negócio, pois reflectem características únicas dessa unidade de negócio e identificam os processos internos e a aprendizagem onde se deve investir para melhorar a proposta de valor para os clientes e para o mercado; segundo Kaplan e Norton (1996a:156), um bom BSC deve ser uma combinação de medidas de resultados e vectores de desempenho; as medidas de resultados sem os vectores de desempenho não comunicam a forma como os resultados devem ser atingidos, nem são mensuráveis; por outro lado, os vectores de desempenho sem as medidas de resultados podem trazer impactos positivos de curto prazo, mas não revelam se esses impactos se traduzem em expansão do negócio com mais clientes, menos clientes ou com prospecção de novos clientes; um bom BSC deve, por isso, ser um *mix* de indicadores de ocorrência que medem resultados, com indicadores de tendência que medem desempenho; o exemplo que se segue (figura 12), mostra a interligação entre estes dois tipos de indicadores do BSC.

Objectivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos	
	Indicadores de Ocorrência	Indicadores de Tendência
Financeira F1 – Melhorar Lucros F2 – Aumentar o <i>Mix</i> da Facturação F3 – Reduzir a Estrutura de Custos	- Retorno Sobre o Capital Investido (ROCE) - Aumento da Facturação	- Variedade de Produtos e Serviços que Contribuem para a Facturação.
Clientes C1 – Aumentar o Nível de Satisfação dos Clientes C2 – Melhorar o Serviço Pós-Venda	- Quota de Mercado - Retenção de Clientes	- Profundidade do Relacionamento - Pesquisa de Opinião Sobre os Níveis de Satisfação
Processos Internos I1 – Compreender os Clientes I2 – Criar Produtos Inovadores I3 – Fazer Venda Cruzada de Produtos I4 – Transferir Clientes para Negócios mais Rentáveis I5 – Eliminar Problemas Operacionais I6 – Atendimento Eficiente	- Facturação dos Novos Produtos - Vendas Cruzadas - Mix de Canais de Vendas - Taxa de Avarias - Tempo de Atendimento	- Ciclo de Desenvolvimento de Novos Produtos - Tempo com o Cliente (<i>face to face</i>)
Aprendizagem e Crescimento A1 – Desenvolver Competências Estratégicas A2 – Obter Informações Estratégicas A3 – Alinhar Objectivos Pessoais	- Satisfação dos Funcionários - Facturação por Funcionário	- Índice de Cobertura de Funções Estratégicas - Alinhamento dos Objectivos Pessoais (%)

Figura 12 – Adaptado de Balanced Scorecard do Metro Bank (Kaplan e Norton 1996a:162)

- Relação com os factores financeiros - conforme Kaplan e Norton (1996a:157), a proliferação de medidas de carácter não financeiro (como sejam a qualidade, a satisfação dos clientes e a inovação), se forem encaradas como um fim em si mesmo, dificilmente trarão à organização algum valor para os accionistas; é fundamental que este tipo de melhorias esteja interligado com resultados económicos; um bom BSC

deve enfatizar o desempenho financeiro com indicadores como ROCE, sendo possível, desta forma, ligar os resultados, aos programas de carácter não financeiros implementados na organização.

Prosseguindo a lógica de aumento do valor para o accionista, Kaplan e Norton (1996a:157), tendo por base o estudo efectuado em duas organizações, identificaram duas estratégias possíveis para a melhoria dos resultados financeiros:

- Estratégia de crescimento dos proveitos - assenta no desenvolvimento de novas fontes de proveitos e de rentabilidade; normalmente tem as seguintes componentes:
 - construção de uma posição privilegiada (novos mercados, novos produtos, novos clientes);
 - aumento do valor para o cliente (aumento da rentabilidade dos clientes existentes, dando maior ênfase na relação de proximidade, vendas cruzadas de produtos com melhor rentabilidade e desenvolvimento de soluções chave na mão);
- Estratégia do aumento da produtividade - execução eficiente das actividades operacionais com base nos actuais clientes; normalmente é traduzida por:
 - melhor estrutura de custos (redução de custos directos e indirectos, partilhando recursos com outras unidades de negócio);
 - melhor utilização dos activos (adequar os activos ao volume de negócios, investindo em novos activos mais eficientes, se necessário).

Conforme se constata, as duas estratégias não são incompatíveis e a maioria das organizações adopta uma posição intermédia com um conjunto equilibrado de indicadores entre as duas estratégias.

Para concluir, muitas organizações afirmam ter um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros que lhes permitem avaliar o seu negócio. No entanto, é neste ponto que o BSC marca a diferença pois, de acordo com Kaplan e Norton (1996a:173), o BSC é mais do que um conjunto de indicadores de carácter financeiro e não financeiro, agrupados em quatro perspectivas.

O BSC conta a história da estratégia da organização, sendo que essa história é contada através de um conjunto de medidas e indicadores, estabelecendo relações de causa e efeito.

Através do BSC é possível ver como funcionários, clientes e accionistas irão satisfazer os seus objectivos, e tudo isto sem esquecer os propósitos finais de uma organização: o Lucro e o Valor para os accionistas.

O Balanced Scorecard como Modelo de Gestão Estratégica

A ligação entre a actividade operacional e a estratégia, faz do BSC um instrumento de melhoria e aprendizagem contínua, que permite obter uma avaliação contínua das acções e do seu contributo na prossecução dos objectivos estratégicos.

Para que haja coerência e ligação entre as iniciativas operacionais de curto prazo e os objectivos estratégicos de longo prazo, Kaplan e Norton (1996b: 5-12), defendem o recurso a quatro processos de gestão estratégica a partir do *Balanced Scorecard* (ver figura 13). Os quatro passos referidos, quer em separado, quer combinados entre si, contribuem para ligar os objectivos estratégicos de longo prazo com as acções de curto prazo.

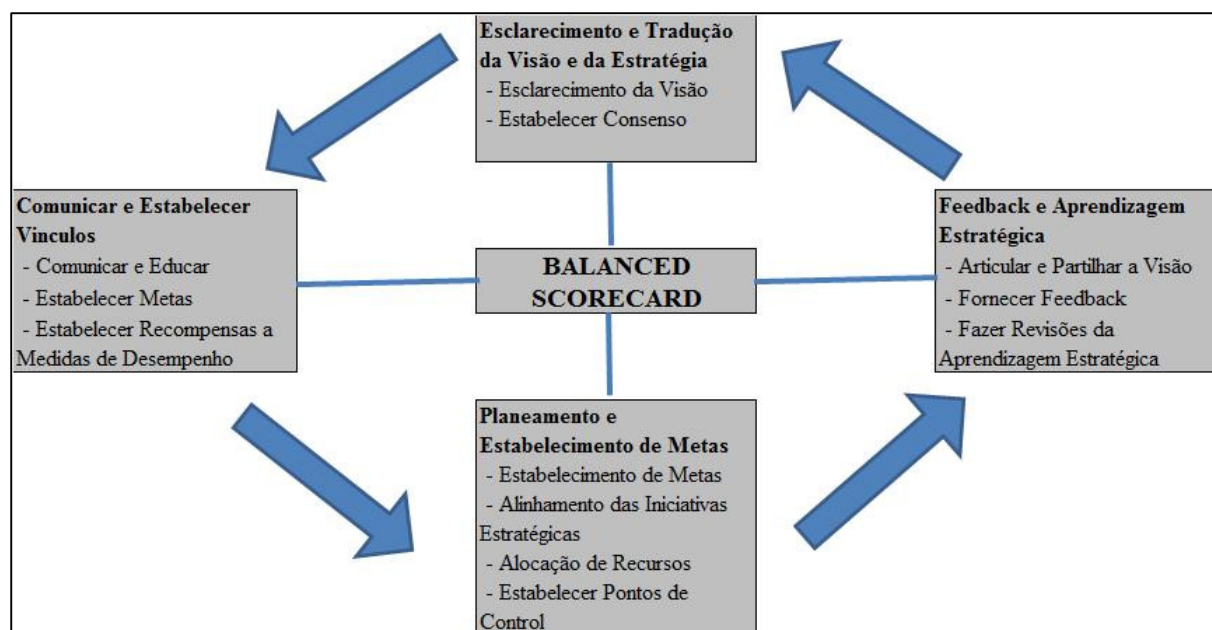


Figura 13 - Adaptado de Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System (Kaplan e Norton 1996b:5)

A implementação da estratégia permite superar aquele que é um problema para muitas organizações, e que consiste na ineficiência dos sistemas de gestão tradicionais ao nível da comunicação de objectivos, afectação de recursos e o seu controlo.

De seguida explicam-se, de forma detalhada os quatro processos de gestão estratégica da figura 4 (p.21), que permitem resolver estes problemas, a saber:

- Esclarecimento e tradução da visão e da estratégia - muitas organizações não têm estratégias bem definidas, nem sempre a missão⁹ e a visão¹⁰ são discutidas e clarificadas de forma a obter consensos; o BSC ultrapassa este tipo de dificuldades, pois clarifica as acções a desenvolver para o sucesso da organização, ajuda na obtenção de consensos em torno de uma visão estratégica, define objectivos e indicadores aceites pela gestão como factores críticos para o sucesso através de relações de causa e efeito que se estabelecem entre si.
- Comunicar e estabelecer vínculos - o BSC facilita a comunicação da estratégia a toda a organização, interligando os objectivos globais aos individuais; a comunicação é indispensável ao alinhamento estratégico da organização, de forma que os objectivos individuais de cada colaborador e de cada departamento, estejam de acordo com a estratégia global de longo prazo, garantindo a convergência de esforços.
- Planeamento e estabelecimento de metas - para além do correcto dimensionamento dos recursos humanos é, também, necessário dimensionar correctamente os activos necessários para as tarefas planeadas bem como os meios financeiros necessários para todo o processo (*working capital*); este processo permite à organização:
 - quantificar os resultados pretendidos a longo prazo, nas quatro perspectivas do BSC;
 - identificar os mecanismos e disponibilizar os recursos para atingir os objectivos;
 - estabelecer metas a curto prazo para indicadores financeiros e não financeiros, que vão medindo, continuamente, o estágio de evolução dos projectos;

⁹ Missão → Porque existimos?

¹⁰ Visão → O que desejamos ser?

assim, o BSC torna-se uma ferramenta que estabelece objectivos, proporciona uma base correcta de distribuição dos recursos e define prioridades quanto às iniciativas que melhor conduzem a organização na prossecução dos seus objectivos.

- *Feedback* e aprendizagem estratégica - segundo o estudo de Kaplan e Norton (2001), a melhor forma de uma organização poder fazer uma avaliação correcta a todo o momento da sua estratégia, é colocar as variáveis chave em forma de mapa estratégico; o BSC permite a construção de um mapa estratégico que ajuda a reflectir, permanentemente, a estratégia prosseguida pela organização; para além de ser um modelo de mensuração do desempenho, permite analisar as relações de causa e efeito, podendo ajudar a reformular os objectivos e a estratégia que foi inicialmente estabelecida; é esta capacidade de estabelecer objectivos e aprendizagem organizacional, que distingue o BSC e o torna uma ferramenta útil para a gestão estratégica; conforme Kaplan e Norton (2001: X), cada organização tem a sua missão e estratégia específica, resultante de situações de mercado, estratégias de produto e ambiente competitivo; o BSC deverá ter um conjunto próprio de medidas e resultados induzidos que espelhem, de forma clara, a estratégia e não deverá ser copiado de outra organização, ainda que do mesmo sector, até porque, como foi mostrado, é sempre possível monitorizar e alterar o BSC em função de um melhor conhecimento das variáveis ou, simplesmente, porque o mercado se alterou.

No próximo capítulo encontram-se alguns indicadores macro do sector agrícola em Portugal, que podem ajudar a compreender a maior ou menor dificuldade de implementação de uma ferramenta de gestão como o BSC.

CAPÍTULO III – INDICADORES DO SECTOR AGRÍCOLA

As dificuldades de implementação de uma contabilidade organizada. O nível de escolaridade da população rural. A forma de organização jurídica das explorações agrícolas. A dimensão dos terrenos destinados às explorações agrícolas. A reestruturação do sector.

Introdução

Este trabalho baseia-se na última informação disponível por parte do Instituto Nacional de Estatística (INE), sobre o recenseamento das explorações agrícolas em Portugal em 1999.

O sector primário está ligado às actividades de carácter produtivo, sendo a agricultura uma delas. Nem sempre encarada de forma empresarial como em muitos países da Europa a agricultura, em Portugal, é mais uma agricultura de subsistência do que de carácter empresarial. Em Portugal a realidade das explorações agrícolas, nem sempre facilita a implementação de uma contabilidade organizada. De facto, conforme se pode constatar no recenseamento agrícola de 1999 publicado pelo INE, o sector agrícola em Portugal é caracterizado por uma população de baixa escolaridade, propriedades de pequena dimensão e com organização jurídica familiar.

Este capítulo aborda as questões do sector agrícola do ponto de vista macro, apontando algumas soluções e deixando pistas onde a aplicação de uma contabilidade organizada, com introdução do BSC como ferramenta de apoio à tomada de decisões de carácter financeiro e empresarial, se mostra um factor chave de sucesso.

Indicadores Estatísticos do Sector Agrícola

Através da análise dos dados retirados do Recenseamento Geral Agrícola (RGA) de 1999, foram elaborados alguns mapas que permitem ter uma visão macro e estruturante do sector.

O primeiro indicador está ligado com o número das explorações agrícolas e a sua dimensão em comparação com o anterior recenseamento agrícola de 1989 (figura 14):

Número de Explorações e Superfície Agrícola Utilizada

Região	1.999		Variação 1999-1989	
	Nº de Explorações	SAU (ha)	Nº de Explorações (%)	SAU (%)
Portugal	415.969	3.863.116	-30,50%	-3,60%

Número de Explorações e Superfície Agrícola Utilizada por dimensão da Propriedade

Dimensão	1.999		Variação 1999-1989	
	Nº de Explorações	SAU (ha)	Nº de Explorações (%)	SAU (%)
< 1ha	111.802	58.457	-39,0%	-36,3%
1ha < 2ha	115.272	161.113	-31,2%	-30,2%
2ha < 5ha	100.715	313.370	-28,9%	-28,0%
5ha < 10ha	42.123	292.806	-24,9%	-24,3%
10ha < 20ha	23.064	318.385	-15,9%	-15,0%
20ha < 50ha	13.088	396.278	-3,7%	-2,7%
50ha < 100ha	4.126	287.521	7,3%	6,9%
> 100ha	5.779	2.035.186	7,2%	12,4%
Total -->	415.969	3.863.116		

Dimensão Média das Explorações Agrícolas

Região	1989	1999
Portugal	6,7ha	9,3ha

Figura 14 - Dimensão das Explorações Agrícolas (Fonte INE 2001: RGA99)

Da figura anterior pode-se inferir que o número de explorações agrícolas diminuiu, mas a dimensão das mesmas, em termos médios, aumentou de 1989 para 1999. No entanto, é de referir que a dimensão média ainda se encontra abaixo dos 10 hectares, dimensão considerada como de pequena exploração no estudo do INE.

Facto importante e relevante para este trabalho é que só as explorações acima dos 50 hectares cresceram em número e em SAU.

A figura 15 dá uma visão sobre a natureza jurídica e orgânica das explorações agrícolas.

Natureza Jurídica do Produtor

Dimensão	1999			Variação 1999-1989		
	Produtores Singulares	Sociedade	Outras Formas	Produtores Singulares	Sociedade	Outras Formas
	Nº de Explorações	Nº de Explorações	Nº de Explorações (%)	%	%	%
< 1ha	107.719	574	152	-41,0%	-15,2%	-1,9%
1ha < 5ha	214.654	1.007	326	-30,3%	-6,1%	14,4%
5ha < 20ha	63.813	1.150	224	-22,6%	40,4%	-12,5%
20ha < 50ha	12.244	720	124	-5,7%	46,9%	5,1%
> 50ha	10.879	2.051	332	36,7%	126,6%	-11,2%
Total -->	415.969					

Produtor com Contabilidade Organizada

Dimensão	1999			Variação 1999-1989		
	Contabilidade	Registo de Receitas e Despesas	Nenhuma das Situações Anteriores	Contabilidade	Registo de Receitas e Despesas	Nenhuma das Situações Anteriores
	Nº de Explorações	Nº de Explorações	Nº de Explorações	%	%	%
Portugal	27.734	19.426	368.809	81,0%	-7,4%	-34,4%

Figura 15 - Organização Jurídicas das Explorações Agrícolas (Fonte INE 2001: RGA99)

De acordo com a figura supra, quanto à organização jurídica das explorações agrícolas, podem verificar-se dois factos importantes e estruturantes para o sector: o primeiro mostra que 77,5% das explorações são de produtores singulares e com uma dimensão até 5 hectares, o que configura um cenário de pequena produção; no segundo verifica-se um crescimento de explorações com forma jurídica de sociedade acima dos 5 hectares, que pode explicar a razão pela qual as explorações com contabilidade organizada cresceram 81% de 1989 para 1999, no entanto olhando para a realidade no seu conjunto, observamos que estas explorações com contabilidade organizada somente representam 6,67% do total das explorações.

De seguida apresentam-se as conclusões do estudo do INE (figura 16) que caracterizam a mão-de-obra que trabalha nas explorações agrícolas.

Mão-de-obra por Idade da População Agrícola

Região	Classes de Idades							
	< 25 anos		[25, 45[anos		[45, 65[anos		≥ 65 anos	
	1989	1999	1989	1999	1989	1999	1989	1999
Portugal	33,3%	24,0%	19,2%	20,0%	30,7%	31,7%	16,8%	24,3%

Mão-de-obra por Nível de Instrução

Região	1999				
	Não Sabe Ler nem Escrever	Sabe Ler e Escrever	1º Ciclo do Ensino Básico	2º Ciclo do Ensino Básico	Outros Níveis de Instrução
Portugal	15,0%	15,1%	38,0%	12,0%	19,9%

Mão-de-obra por Origem dos Rendimentos

Região	1999		
	Exclusivamente da Actividade da Exploração	Principalmente da Actividade da Exploração	Principalmente de Origem Exterior à Exploração
Portugal	8,4%	22,5%	69,1%

Figura 16 - Classificação da Mão-de-Obra nas Explorações Agrícolas (Fonte INE 2001: RGA99)

Da figura acima, que caracteriza a mão-de-obra, verificam-se três características igualmente estruturantes para o sector, são elas:

- de 1989 para 1999 a população que trabalha nas explorações agrícolas envelheceu, e a mão-de-obra abaixo dos 25 anos teve um decréscimo, o que pode significar um abandono das camadas mais jovens por esta actividade, eventualmente, por não ser suficientemente atractiva ou com perspectivas de futuro;

- o nível de escolaridade da mão-de-obra é extremamente baixo, pois só 20% da população tem instrução acima do segundo nível do ensino básico, o estudo do INE é omissivo quanto ao número de licenciados deste grupo da população;
- por último, verifica-se que mais de 69% da população agrícola tem os seus rendimentos provenientes de fontes externas à exploração agrícola, o que indicia pouca profissionalização da actividade e pouca atracção da actividade agrícola como actividade principal.

Com esta análise foram identificadas os principais aspectos macro que caracterizam o sector agrícola em Portugal, ou seja:

- recursos humanos com baixo nível de instrução e a envelhecer;
- organização jurídica simples do tipo familiar;
- dimensão das explorações agrícolas reduzida.

A aposta na formação dos agricultores e a criação de cooperativas onde os agricultores se possam organizar, resolve os problemas de organização jurídica como também do ponto de vista de criação de escala para maximizar a produção.

Segundo indicadores da UE, presentes no estudo do INE, as propriedades com menos de 10 hectares, são consideradas de pequena dimensão e destinam-se à agricultura de subsistência.

A aplicação de um BSC a uma exploração agrícola só fará sentido em explorações com mais de 10 hectares, e que simultaneamente, já tenham uma contabilidade organizada, pois serão estas as que melhores possibilidades terão de implementar o BSC como ferramenta de apoio à sua gestão.

CAPÍTULO IV

- ELABORAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*

Pressupostos, etapas e erros durante a construção de um BSC. Utilização das novas tecnologias. Enquadramento jurídico das explorações agrícolas. Adaptação do BSC para as PME.

Introdução

Esta ferramenta de gestão tem vindo a ter uma adesão crescente por parte das organizações de muitos países. Mas, apesar da experiência de quase duas décadas de implementação do BSC, sobretudo em grandes organizações e, com alguns casos de sucesso documentados (vide Kaplan e Norton 1996a), é de reconhecer que esta metodologia ainda carece de alguma simplificação no que toca à sua aplicabilidade em explorações de dimensão reduzida.

Após a explicitação e caracterização do modelo, são mencionadas as dificuldades ou incompatibilidades entre o que é proposto pelo BSC e o normal funcionamento de uma exploração agrícola. Termina o capítulo com uma conclusão sobre a aplicabilidade do BSC no âmbito das explorações agrícolas.

Pressupostos e Etapas a Cumprir para a Implementação do *Balanced Scorecard*

Aquando da implementação de um BSC, desde logo se colocam alguns desafios, isto porque o BSC não é um mero conjunto de indicadores que a gestão de topo arranja para medir o desempenho. O BSC é um modelo integrado de gestão onde as habituais e tradicionais medidas e indicadores financeiros são integrados num modelo mais vasto que mede, não só a capacidade operacional de curto prazo mas, também, a capacidade de gerar valor a médio e longo prazo com os processos e o desenvolvimento de capacidades internas que geram valores intangíveis, a qual os indicadores financeiros não estão particularmente adaptados para medir e mensurar, conforme afirmam Kaplan e Norton (1996a:19).

De acordo com Kaplan e Norton (1996a:283), os indicadores e a forma como são descritas as metas e os resultados, constituem, de facto, uma poderosa ferramenta de motivação e avaliação. Esta estrutura de indicadores do BSC deve ser implementada visando desenvolver um modelo integrado de gestão.

Aliás, Kaplan e Norton (1996a:283), afirmam mesmo que a diferença entre um conjunto de indicadores e um modelo integrado de gestão é muito ténue, assim vem que:

- um conjunto de indicadores é apenas um meio para alcançar e medir uma meta;
- um modelo integrado de gestão, permite aos executivos implementarem uma estratégia e obterem *feedback* da mesma.

O BSC é uma ferramenta que permite, à administração, focalizar a atenção na estratégia de sucesso a longo prazo, ao identificar os objectivos mais importantes para os quais a organização deve alocar os seus recursos. O BSC cria as bases de um modelo de gestão integrado que ordena a estratégia, os processos internos e alinha os pontos críticos para o sucesso da organização.

Erros Comuns a Serem Evitados

O BSC é uma ferramenta que foi desenvolvida no seio de grandes organizações, pois a sua implementação acarreta dispêndio de tempo e recursos humanos e financeiros. Esta característica torna, à partida, a implementação do BSC numa exploração agrícola uma tarefa com dificuldades acrescidas. É necessário avaliar a relação custo/benefício e, como medida de simplificação Atkinson e Epstein (2001:29), aconselham a redução do número de indicadores e a opção por indicadores mais abrangentes e fáceis de medir e controlar.

Segundo Ramos e Gonçalves (2002:6), deve-se a Lewy e Du Mee (1998) a definição de dez premissas básicas, conhecidas como os dez mandamentos na implementação do BSC que, a serem cumpridos, aumentam as probabilidades de sucesso. A saber:

- **A Potenciar:**
 - usar o BSC para definição e lançamento dos objectivos estratégicos;
 - definição prévia dos objectivos estratégicos específicos antes de implementar o BSC;
 - atribuição de responsabilidades de gestão e envolvimento da gestão de topo;
 - desenvolvimento prévio de experiência piloto;
 - revisão prévia de cada unidade de negócio.

- **A Evitar:**

- usar o BSC para controlo extra do pessoal;
- estandardizar o projecto, pois o BSC deve ser feito por medida e revisto periodicamente de forma a incorporar as alterações necessárias;
- subestimar aspectos fundamentais como a formação e comunicação para a utilização do BSC;
- procurar a perfeição ou o excesso de complexidade;
- subestimar a carga administrativa.

Parmenter (2002:39), considera fundamental que a gestão de topo se envolva na comunicação interna que a implementação do BSC exige e, ainda, que estabeleça um plano de reuniões para *feedback* organizacional, para que, desta forma, todos possam sentir o desenvolvimento passo-a-passo do BSC no seio da organização. Bourne (2002:1) constata que o espaço de tempo de reuniões entre as chefias e a gestão de topo não deve ser muito alargado, pois essa é uma das causas dos atrasos e dos fracassos na implementação do BSC (com reuniões muito espaçadas no tempo os colaboradores não o sentem como um projecto prioritário).

Em resumo, pode-se afirmar que para haver sucesso na implementação do BSC, a gestão de topo tem que acompanhar todo o processo de perto, até que todos os níveis do BSC estejam implementados em todos os níveis hierárquicos da organização num movimento *top-down*. É necessário ter uma cultura de acção para a mudança e não ter expectativas de que o primeiro desenho do BSC será a sua última versão pois, na maioria das vezes, o modelo inicialmente escolhido vai incorporar ajustes e correcções que na fase de implementação se vão detectando.

A Utilização das Tecnologias de Informação na Implementação do *Balanced Scorecard*

Parmenter (2002:32) aconselha que, no início da implementação do BSC, as organizações não devem perder tempo a comprar uma ferramenta de *software* específico para o BSC, pois este pode ser um factor de atraso da implementação e que pode ser ultrapassado com folhas de cálculo para os primeiros relatórios.

Para as explorações agrícolas e devido ao custo que uma ferramenta específica como esta acarreta, é aconselhável manter os relatórios em folhas de cálculo com algum grau de sofisticação, para que possa ser mantido o relatório periódico do BSC, ou utilizar a versão grátis e mais modesta que está disponível para *download* no site do *Balanced Scorecard Institute*, pela hiperligação (<http://www.strategymap.com.au/Downloads/Downloads1.htm>).

A vantagem de ter um *software* para o BSC, está na forma como os dados podem ser recolhidos, de forma automática e, tratados em termos de análise comparativa com a estratégia e com períodos anteriores. Desta forma, a gestão de topo pode ter, de forma rápida e atempada, dados tratados para auxílio à decisão.

Enquadramento Empresarial das Explorações Agrícolas

As explorações agrícolas, pelas características que apresentam, podem enquadrar-se no âmbito das Pequenas e Médias Empresas (PME). Assim, recorrendo à recomendação da Comissão Europeia, 2003/351/CE de 6 de Maio de 2003, podem ser classificadas como PME as organizações com as características da figura 17.

	Nº Trabalhadores	Volume de Negócios	Activo Total	Critério de Independência do Capital
1. Micro Empresas	1 – 9	≤2.000.000	≤2.000.000	
2. Pequenas Empresas	10 – 49	>2.000.000 ≤10.000.000	>2.000.000 ≤10.000.000	
3. Médias Empresas	50 – 249	>10.000.000 ≤50.000.000	>10.000.000 ≤43.000.000	
PME = 1 + 2 + 3	1 – 249	Até 50.000.000	Até 43.000.000	<25% Capital de Grande Empresa

Figura 17 - Critério Europeu de Definição de PME segundo Recomendação da Comissão Europeia 2003/351/CE

Conforme Russo (2009:131), as organizações de pequena e média dimensão têm especificidades que as diferenciam das grandes organizações. Destacam-se as seguintes:

- nas PME, os gestores confundem-se com os proprietários;
- geralmente, têm uma estrutura hierárquica e organizacional simples, com pouca ou nenhuma delegação de poderes de decisão;
- predominam as organizações não cotadas;
- os recursos materiais, financeiros e humanos são escassos em comparação com as grandes organizações, o que cria limitações de acesso a tecnologias e sistemas organizacionais mais onerosos, recrutamento de quadros técnicos e pessoal qualificado (que exigem salários mais elevados);
- o poder negocial das PME é, geralmente, reduzido perante a banca, fornecedores e clientes de grande dimensão;
- predomina a falta de informação pública auditada; algumas organizações de média dimensão são obrigadas à certificação legal de contas;
- as PME assentam a sua estratégia em uma ou algumas pessoas-chave para a continuidade do negócio (muitas vezes é o próprio proprietário);
- a área de operação das PME é de âmbito regional ou nacional;
- a decisão de localização da PME está fortemente ligada à localização da residência do proprietário.

De um modo geral, pode-se afirmar que as PME são organizações muito centradas e dependentes do sócio ou gerente, com algum apoio da gestão de níveis intermédios, quando exista, que se especializam em algum factor que fazem bem e do qual detêm *know-how*.

O Balanced Scorecard nas PME

Conforme descrição do primeiro estudo de Kaplan e Norton (1996a), o BSC foi inicialmente desenhado para grandes organizações, pelo que a literatura sobre a aplicação do BSC em PME

é escassa e quase inexistente. Conforme afirma Russo (2009:135) este facto, está possivelmente, ligado ao facto de as questões das PME serem, normalmente, abordadas de forma marginal, não fazendo justiça ao papel fundamental que representam na economia, na promoção do emprego e na flexibilidade em se adaptarem às oscilações conjunturais dos ciclos económicos.

Conforme referido por Chittenden et al. (1998), citado por McAdam (2000:2), o BSC foi desenhado por grandes negócios e para grandes negócios, cujo grau de complexidade e formalismo é consumidor de recursos elevados, algo de que as PME não dispõem. Não se deve, portanto, fazer uma transposição do BSC para as organizações de menor dimensão, mas sim ajustá-lo, de modo a tornar vantajosa a sua aplicação no seio de uma PME.

No entanto, importa agora fazer uma referência para as organizações de média dimensão, onde os factores de carácter não financeiro, começam já a ter importância, nomeadamente, a qualidade dos produtos e serviços, qualificação dos recursos humanos, imagem da organização e I&D, conforme demonstra o estudo de Martinez Leon et al. (2001:17), para explorações agrícolas na zona de Múrcia, em Espanha, verifica que as explorações agrícolas de média dimensão apresentam níveis de conhecimento em suporte formal, decorrente da aprendizagem organizacional, significativamente superior ao das micro explorações. É de supor que a realidade portuguesa não seja muito diferente da de Espanha nesta matéria.

Segundo Marcos et al. (2001:42), se forem tidas em conta as insuficiências sentidas nas PME, em matéria de estratégia empresarial (falta de pensamento, formulação, visão e planeamento estratégico), essas fragilidades são ainda mais visíveis no tecido empresarial português. Desta forma, o BSC pode bem ser o instrumento fundamental na implementação de uma estratégia, definição de objectivos que possibilitem a sobrevivência e o crescimento futuro das organizações.

Assim, a aplicação do BSC não deve limitar-se às grandes organizações, dado o papel que esta ferramenta pode desempenhar no desenvolvimento no seio das PME, ajudando a implementar estratégias e a mobilizar toda a organização para os objectivos traçados. É, portanto, necessário fazer o levantamento das organizações que podem aplicar esta ferramenta na sua gestão, e implementar uma versão ainda que mais elementar, mas com indicadores genéricos da actividade (financeiros e não financeiros).

Características Específicas na Elaboração de um *Balanced Scorecard* para uma PME

É normal que o referencial e a metodologia utilizada seja o BSC para as grandes organizações. Contudo, as características das PME exigem que este seja um processo mais rápido e mais simples, por se tratar de estruturas organizacionais menos complexas e com menor número de colaboradores. Biasca (2000), citado por Russo (2009:149), recomenda a realização de dez etapas:

1. definir a visão, a estratégia e os objectivos a alcançar na actividade da PME;
2. obter a adesão da direcção de topo aos novos conceitos de gestão, que implicam uma maior descentralização de poderes e uma maior responsabilização e ligação do desempenho aos resultados;
3. definir o BSC para a direcção de topo;
4. elaborar o encadeamento vertical de indicadores, em consonância com os processos e a organização, para que seja determinável o contributo esperado de cada colaborador para os resultados da organização;
5. ligar a produtividade e o desempenho às remunerações atribuídas aos colaboradores;
6. encontrar e precisar a fórmula de cálculo;
7. estabelecer referenciais de comparação (por exemplo, recorrendo a dados históricos);
8. dispor de um sistema de informação do qual se obtenha a informação necessária para os indicadores do quadro de comando, a fornecer à direcção de topo;
9. desenvolver um esforço para aumentar a comunicação na organização, necessário para melhor implementação do BSC, o que constitui um processo educativo, nomeadamente, das chefias intermédias;
10. integrar o BSC em todas as fases da gestão empresarial, articulando com os planos de acção, orçamentos, orientação e avaliação dos recursos humanos.

Como se pode constatar, o BSC para as PME, necessita de ser simples e com o envolvimento da direcção na sua implementação e divulgação aos colaboradores. Desta forma, até nas PME é possível conseguir que toda a organização se una em torno de uma estratégia definida pela direcção.

Conclusão Sobre a Aplicabilidade do *Balanced Scorecard* nas Explorações Agrícolas

Para as explorações agrícolas, o Mercado Europeu é uma realidade incontornável. A concorrência tem agora uma escala Europeia, no melhor cenário.

É cada vez mais importante que as explorações agrícolas sejam abordadas, do ponto de vista empresarial, e não do ponto de vista de agricultura de subsistência, como se constata nos dados do INE do recenseamento de 1999. Para que tal aconteça, é necessário que as explorações agrícolas ganhem dimensão crítica através de aquisição de maiores terrenos para a produção em grande escala ou que exista alguma forma de associativismo (como é o caso da Casa do Douro, quanto ao Vinho do Porto).

O BSC é uma ferramenta que pode ajudar, e muito, as explorações agrícolas a encontrar um rumo estratégico, podendo estar a um passo importante para reverter uma situação que, em Portugal, no sector agrícola em particular, tem sido de abandono da actividade, como demonstram os dados estatísticos do INE. Contudo, existem alguns passos a ter em conta antes da implementação de uma ferramenta como o BSC, como seja de ter uma contabilidade organizada cumprindo o estipulado pela IAS 41 e terem algum nível de contabilidade de gestão separada pelos diversos sectores produtivos que uma exploração agrícola pode ter.

Dito isto, este estudo vai orientar-se para explorações agrícolas de grande dimensão (como por exemplo a Herdade do Esporão, a Companhia das Lezírias e a Herdade do Monte), que estarão em melhores condições de poderem vir a adoptar este processo de gestão e medição de *performance*, bem como algumas explorações que estejam em vias de reestruturar os seus processos de gestão.

Conforme Russo (2009:152), o universo das explorações de dimensão mais reduzida tem algumas vantagens inegáveis na implementação do BSC, mas sem esquecer que existem algumas dificuldades que é preciso não ignorar, nomeadamente a relação custo/benefício da implementação de um sistema como o BSC.

No capítulo seguinte vem o caso estudo empírico, aplicado à Herdade do Monte, que serve como guia de implementação do BSC no seio de uma exploração agrícola.

CAPÍTULO V

- CASO ESTUDO HERDADE DO MONTE

Procedimentos preparatórios à elaboração do BSC. Elaboração dos BSC e dos mapas estratégicos de controlo.

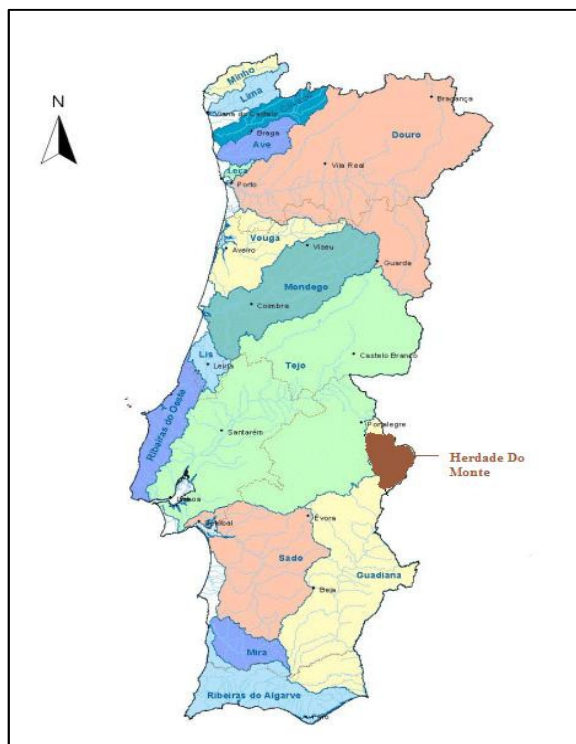
Introdução

Este capítulo pretende dar um auxílio às explorações agrícolas que queiram adoptar o BSC, como ferramenta de avaliação do desempenho e como modelo de gestão estratégica. Conforme foi dito no capítulo anterior, o primeiro desenho do BSC é sempre passível e desejável que venha a sofrer alterações em função das realidades que se vão conhecendo melhor através do BSC. Logo, este modelo é só o primeiro passo do caminho e não toda a caminhada. Este caso estudo, embora sendo um caso completamente hipotético e académico, visa dar uma visão empresarial que, faz falta ao sector agrícola em Portugal.

A Herdade do Monte: Breve Historial¹¹

A Herdade do Monte (HM) nasceu da vontade dos avós dos actuais proprietários para a criação do cavalo Lusitano. Situada no distrito de Portalegre, em zona de bons pastos e bem servida por cursos naturais de água, mostrava-se o local ideal para o desenvolvimento destes

animais e desta actividade (figura 18).



Após algumas décadas, a HM teve a necessidade de diversificar a sua actividade, sem colocar em causa o seu património ambiental nem perder a sua característica inicial de criadora de cavalos. Verificou-se a necessidade de reduzir as áreas destinadas ao pastoreio, para o desenvolvimento de outras actividades, como se descreve à frente. Com esta reorganização a HM pretende tornar-se financeiramente sustentável sem perder a imagem de qualidade que desfruta perante fornecedores e clientes.

Figura 18 - Localização Geográfica da Herdade do Monte (Elaboração Própria)

Estrutura da Herdade do Monte¹²

¹¹ Elaboração Própria

Após a reestruturação da actividade a HM ficou organizada nas seguintes unidades de negócio:

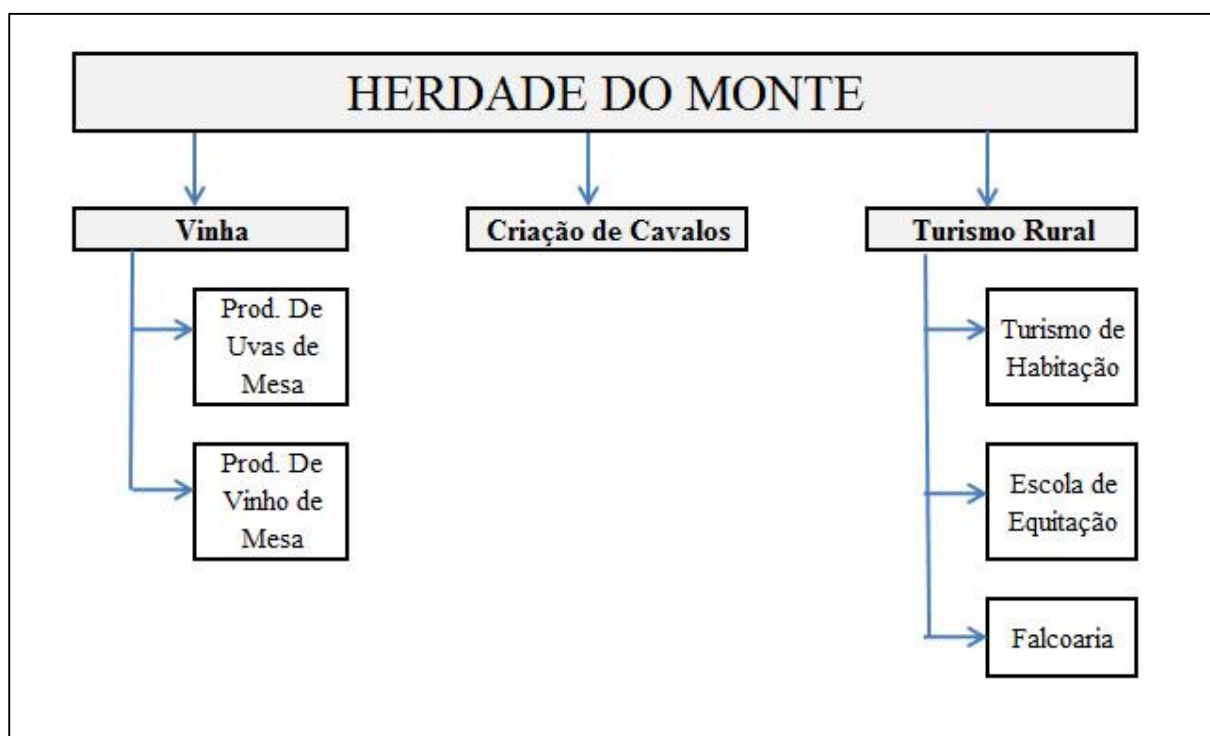


Figura 19 - Estrutura das Unidades de Negócio da Herdade do Monte (Elaboração Própria)

A HM foi reestruturada no final da década de 90 com recurso a fundos comunitários de investimento, e a fundos nacionais para a requalificação do turismo rural. Com este quadro de reestruturação da HM foi possível implementar uma vinha que começa agora a dar os primeiros frutos do investimento inicial, quer na vertente de produção de uva de mesa como na produção de vinho de mesa. A vertente de turismo rural veio, também, dinamizar o sector hoteleiro na região por manifesta falta de oferta de qualidade, estando a HM a ser promovida pelos melhores operadores turísticos a nível nacional e estrangeiro.

A HM conta com 66 trabalhadores, sendo 39 com vínculo laboral à herdade e os restantes com outro tipo de vínculo. Entre o pessoal ao serviço a HM conta com técnicos qualificados e de formação superior nas três áreas onde opera.

A HM está organizada em três áreas de negócio com os seguintes serviços associados:

- **Vinha:**

¹² Elaboração Própria

- selecção e melhoramento das castas;
 - manutenção e monitorização dos 100 hectares de vinha;
 - avaliação da qualidade do produto;
 - promoção e venda dos vinhos;
 - promoção e venda de uva de mesa;
- **Produção de Cavalos:**
 - selecção e melhoramento da raça:
 - recolha de informação genética, e desenvolvimento de novas tecnologias de reprodução equina;
 - manutenção de um efectivo de 60 éguas em produção;
 - cedência de machos para reprodutores particulares;
 - promoção e venda de cavalos de raça Lusitana;
- **Turismo Rural:**
 - promoção e aluguer das 10 vivendas destinadas a turismo rural;
 - promoção e venda de pacotes de aulas de equitação;
 - promoção e venda de cursos de cetraria (Falcoaria);
 - promoção e venda de pacotes de passeios a cavalo ao longo dos 300 hectares da herdade.

Explicitação dos Elementos Contabilísticos da Herdade do Monte

Conforme Cruz (2010), a contabilidade agrícola tem a finalidade de dar informação interna sobre os custos de exploração agrícola. Genericamente, pode-se afirmar que o património das empresas agrícolas é constituído por:

- **Capital Fundiário** → compreende a terra e tudo aquilo que a ela está ligado:
 - 300 hectares de terra;
 - águas de nascente;
 - 10 casas para turismo rural;
 - estábulos e picadeiro;
 - casa principal da propriedade;

- 100 hectares de vinha plantada;
- vedações da propriedade;
- **Capital de Exploração** → compreende todos os valores ligados à exploração, subdivididos em:
 - Fixo:
 - máquinas agrícolas;
 - 150 cavalos de raça Lusitana;
 - laboratório de pesquisa genética equina;
 - Circulante:
 - meios financeiros líquidos;
 - contas a receber e a pagar;
 - inventários e activos biológicos;
 - avanços às culturas.

Nas explorações agrícolas a denominação da conta de Produtos e Trabalhos em Curso, pode ser substituída por Culturas, conta que vai servir para apurar todos os custos de determinada cultura. Desta forma é possível esquematizar em quadro o apuramento dos vários custos de produção consoante a função dos mesmos.

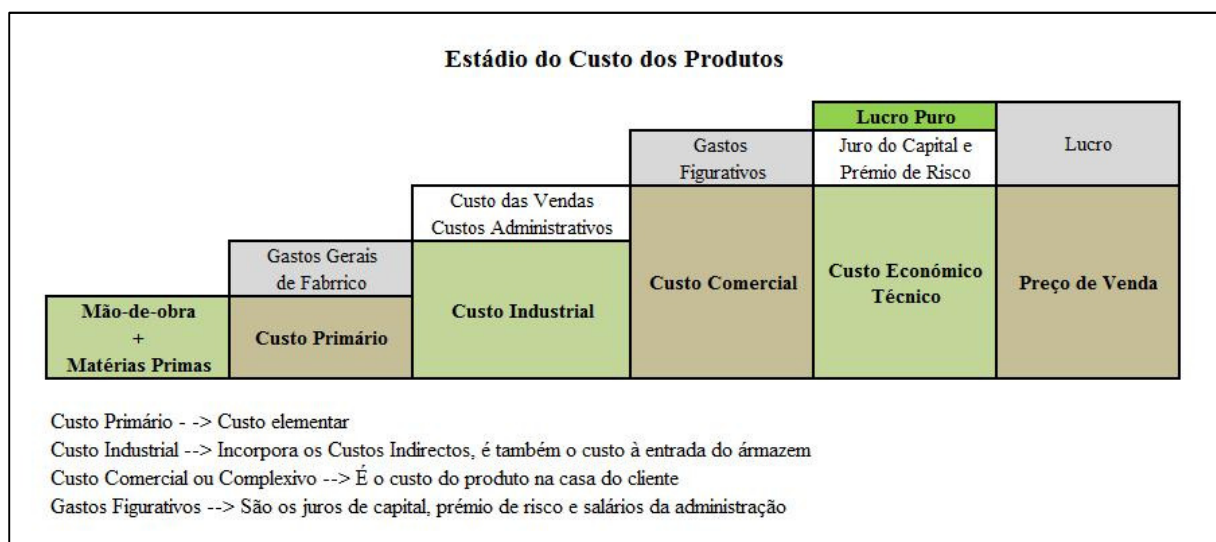


Figura 20 - Estádio do Custo dos Produtos (Cruz 2010:11)

Missão, Visão e Valores¹³

Visto a HM já ter um nível bastante elevado de organização e de contabilidade é possível passar directamente à formulação da Missão e da Visão. Assim, foi estabelecida como Missão:

Colocar a Herdade do Monte como um produtor de referência a nível Internacional dos seus cavalos e dos seus vinhos de mesa, transformando a Herdade num pólo de desenvolvimento regional de grande valor social.

Uma vez formulada a Missão, criaram-se as condições para a explicitação da Visão que se traduz na seguinte expressão:

Ser um dos produtores mais referenciados pelos clientes, nas suas escolhas de compra.

Para concretizar a estratégia, a HM elegeu como valores a perseguir os seguintes:

- Qualidade Ambiental - preservar o património genético da raça do cavalo Lusitano, desenvolver castas vinícolas adequadas com os solos e o clima e contribuir para a biodiversidade da região;
- Qualidade do Serviço - desenvolver metodologias de trabalho voltadas para a satisfação do cliente;
- Inovação - promover iniciativas que visem desenvolver a região;
- Competência Técnica e Científica - contribuir para a formação de pessoal nas áreas de intervenção;
- Motivação do Pessoal - chamar todos os colaboradores a participar no projecto contando com todos para a concretização da Missão.

¹³ Elaboração Própria

Procedimentos Preparatório da Elaboração do *Balanced Scorecard*

Segundo Russo (2009:157), o primeiro passo que um gestor deve fazer antes de entrar na elaboração do BSC propriamente dito, é proceder à comparação entre a sua organização e o sector em que opera, bem como a formulação da estratégia de *go to market*.

Para efectuar uma análise estratégica o gestor pode utilizar a análise SWOT como processo de análise, que o ajuda a ter uma visão mais abrangente. A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) é uma análise que permite ver os pontos fortes e pontos fracos na envolvente interna da empresa, as oportunidades e as ameaças do mercado na envolvente externa.

Factores externos:

- **Oportunidades:**

- proximidade com Espanha;
- integração com programas culturais transfronteiriços;
- apetência pela prática de equitação;
- formação profissional;
- diminuição da dependência externa para alimentação dos equinos;
- turismo rural;

- **Ameaças:**

- debilidade demográfica;
- dificuldade de fixação de quadros técnicos;
- distância dos centros de decisão;
- falhas no controlo de higiene e de qualidade;

Factores Internos:

- **Pontos Fortes:**

- qualidade das castas;
- qualidade da raça Lusitana;
- utilização do cavalo Lusitano em regime de exclusividade, pela Escola Prática de Equitação da GNR;

- instalações e equipamentos de qualidade para turismo de nível médio/alto;
- dimensão da exploração;
- especialização da actividade;
- **Pontos Fracos:**
 - interioridade;
 - escassez de recursos humanos e financeiros;
 - acessibilidades;
 - distância dos centros de investigação;

Da análise SWOT (figura 21) realizada é de salientar os seguintes aspectos:

- o factor interioridade pode transformar-se em oportunidade, pois a proximidade com Espanha e a grande apetência que o país vizinho tem pela arte equestre, pode desenvolver o turismo rural, bem como trazer novos clientes para o cavalo Lusitano;
- a criação e divulgação de marca própria dos vinhos da Herdade, fica muito facilitada devido ao perfil de clientes que a herdade atrai no turismo rural;
- a mão-de-obra especializada, bem como a sua fixação na região é um problema a resolver, criando para o efeito, em articulação com as entidades autárquicas, programas de fixação e ajuda à interioridade.

Matriz SWOT		Pontos Fracos				Pontos Fortes			
		Interioridade	Escassez de recursos humanos e financeiros	Acessibilidades	Distância dos centros de investigação	Qualidade das castas	Qualidade da raça Lusitana	Utilização do cavalo Lusitano em regime de exclusividade, pela Escola Prática de Equitação da GNR	Instalações e equipamentos de qualidade para turismo de nível médio/alto
Ameaças	Debilidade Demográfica	-	-	-	-				
	Dificuldade de fixação de quadros técnicos	-		-	-				+
	Distância dos centros de decisão	-		-	-				
	Falhas no controlo de higiene e de qualidade		-						+
Oportunidades	Proximidade com Espanha	+		+		+	+		+
	Integração com programas culturais transfronteiriços	+		+					+
	Apetência pela prática de equitação						+	+	+
	Formação Profissional					+	+	+	+
	Diminuição da dependência externa para alimentação dos equinos								+
	Turismo rural	+		-		+	+		+
									+

Figura 21 - Matriz SWOT da Herdade do Monte (Elaboração Própria)

Elaboração do *Balanced Scorecard*

A utilização do BSC como ferramenta de gestão estratégica e medição do desempenho, permite amplificar a Visão bem como as acções necessárias para a sua concretização. Para a concretização dos objectivos é necessário formular algumas questões que, uma vez respondidas, permitirão a criação e definição de mapas estratégicos para a HM. As questões a levantar prendem-se com as quatro perspectivas do BSC (figura 22), assim:

- **Perspectiva Financeira** - como aumentar o valor percebido pelos clientes dos produtos e serviços disponibilizados pela HM, aumentando a rentabilidade por cliente e os resultados líquidos da herdade;
- **Perspectiva do Cliente** - saber o que os clientes esperam dos produtos e serviços disponibilizados pela HM; nesta perspectiva é necessário não esquecer que os colaboradores e fornecedores, podem também ser considerados clientes internos;
- **Perspectiva dos Processos Internos** - quais os processos em que devemos ser excelentes na óptica do cliente e dos resultados da herdade;
- **Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento** - que formação deve ser promovida junto dos quadros da herdade, apostando fundamentalmente em tecnologias de informação e comunicação.

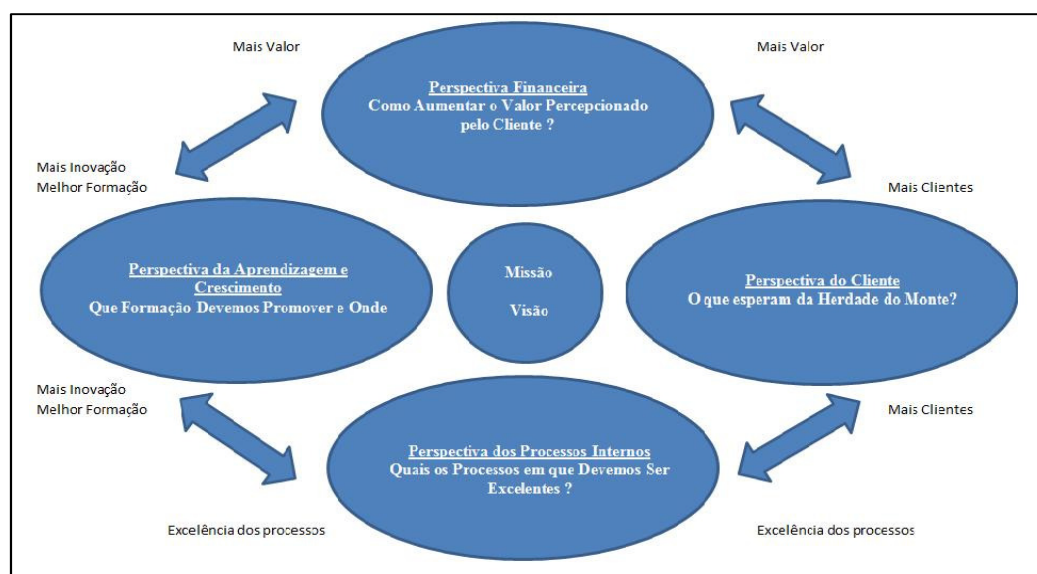


Figura 22 - Questões a Colocar na Elaboração dos Objectivos Estratégicos da HM (Elaboração Própria)

Desta forma, é possível estabelecer a cadeia de relações que se estabelecem nas quatro perspectivas do BSC. Assim, é possível eleger três vectores estratégicos principais, a saber:

- Produção de Produtos e Serviços de Qualidade - produzir vinhos de alta qualidade, bem como cavalos de pura raça Lusitana, podem trazer à herdade turismo de grande poder compra que, por sua vez, serão um veículo de divulgação dos produtos e serviços produzidos;
- Consolidação do Envolvimento com Agentes Locais - dada a localização da HM, pretende-se trabalhar em conjunto com a comunidade local, para fomentar o desenvolvimento regional e atrair à região mais turismo;
- Estabelecimento de Parcerias Empresariais/Instituições - numa economia cada vez mais global e especializada, é necessário entregar a distribuição dos produtos da vinha a empresas que tenham já canais de distribuição bem estruturados e com capacidade de escoamento da produção vinícola; estreitar as relações com a Escola Prática de Equitação da GNR, por enquanto montra principal do cavalo Lusitano.

Elaboração de Mapas Estratégicos

Conforme Kaplan e Norton (2001: XI), a elaboração de mapas que traduzem a estratégia com os seus indicadores e níveis de atingimento dos objectivos, foi uma descoberta quase tão importante como o próprio BSC. De facto, resumir todos os indicadores que traduzem a estratégia num mapa, torna toda a análise de desvios um exercício bastante mais fácil para a gestão.

De seguida, ilustram-se os mapas estratégicos para a Herdade do Monte, que prossegue uma estratégia de aumento da receita, bem como o desenho do seu primeiro BSC (figuras 23 a 25).

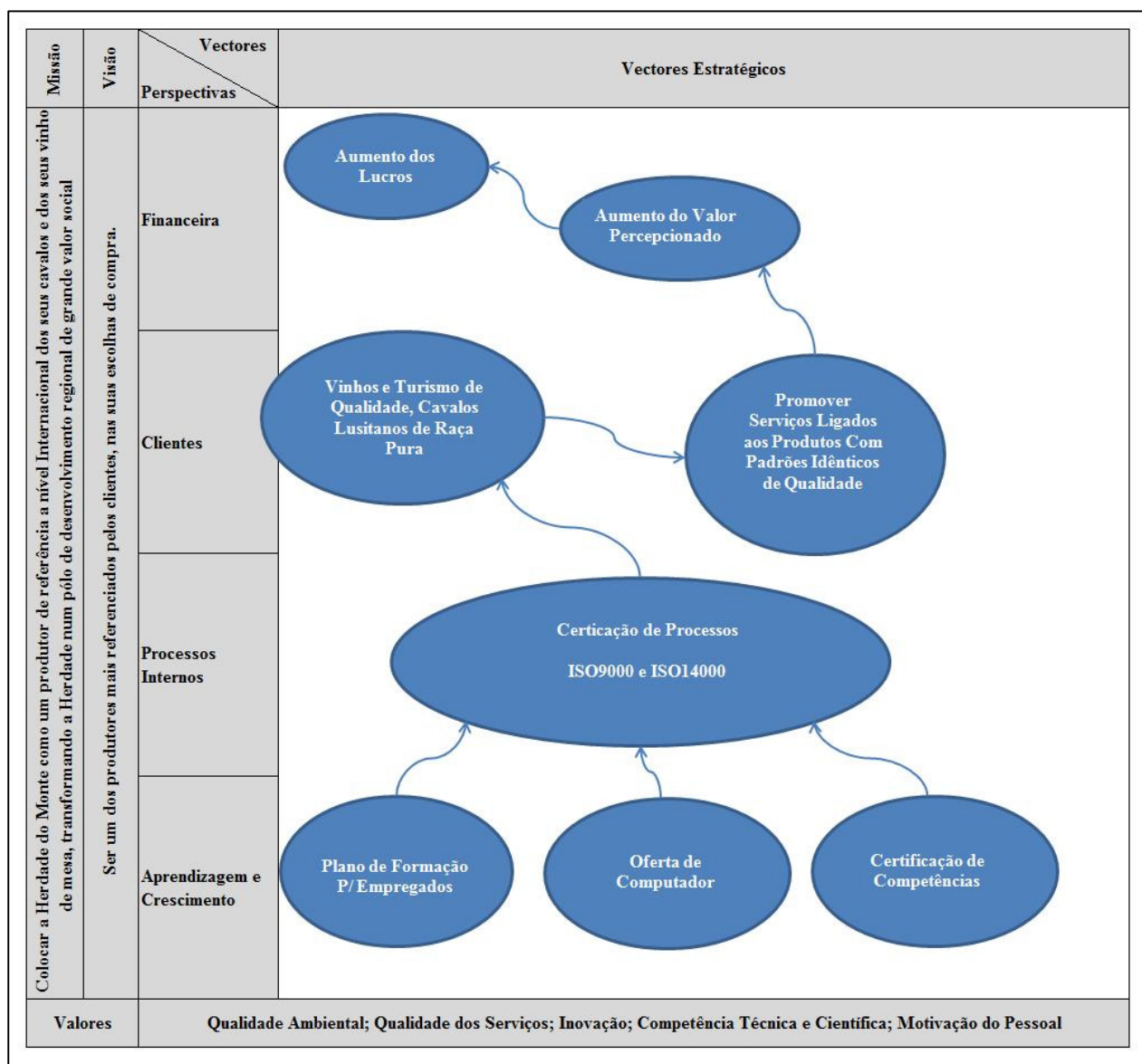


Figura 23 - Proposta de BSC a implementar na HM (Elaboração Própria)

<i>Perspectivas</i>	<i>Quem São / O Que São</i>	<i>Objectivos Estratégicos</i>	<i>Ações</i>	<i>Métricas e Indicadores</i>
<i>Financeira</i>	- Os Accionistas	- Crescimento das Vendas	- Recolha Regular de Informação Financeira	- Comparação dos Rácios entre Períodos Homólogos (ROCE; CFROI; Solvabilidade; Vendas por Funcionário)
		- Retorno do Capital Empregue (ROCE)		
		- Redução dos Custos	- Identificar Geradores de Custos	- Custos por Segmento de Produto
		- Rentabilidade dos Activos	- Identificar Geradores de Receitas	- Custo por segmento vs Vendas
				- Margem (%) por segmento de Produto
<i>Clientes</i>	- Os Hipermercados		- Promover atendimento eficiente e eficaz, tanto nas encomendas como nas reclamações	- Volume de Vendas por Segmento de Produto
		<u>Aumentar</u>		- Nº de reclamações vs Vendas (unidades)
		- Quota de Mercado		- Nº de Facturas Emitidas
	- Os Grossistas	- Nº Clientes		- Nº Notas de Crédito Emitidas
	- Escola Prática de Equitação GNR	- Nº Novos Clientes		
	- Produtores Particulares de Equinos	<u>Diminuir</u>	- Criar endereços de e-mail e números de telefone directo para encomendas, reservas e reclamações	- Prazo Médio de Entrega
	- Operadores Turísticos	- Nº Reclamações		- Prazo Médio de Atendimento
		- Nº Clientes Perdidos		- Taxa de Ocupação das Habitações de Turismo Rural

Processos Internos		- Entregas Dentro do Prazo		- % Entregas Dentro do Prazo
		- Vendas de Novos Produtos	- Certificação ISO 9000	- % Vendas de Novos Produtos
	- Processos Internos	- Prazo Médio do Ciclo de Produção	- Certificação ISO 14000	- % Produtos Sem Defeito
			- Melhoramento do <i>Site</i>	- N° de Melhorias Introduzidas nos Processos Internos
		- Produtos Sem Defeito		- % da Facturação das Reservas <i>On-Line</i>
Aprendizagem e Crescimento		- Reservas <i>On-Line</i>		
			- Estabelecer Plano de Formação.	
		- Investimento em Formação		- % dos Lucros Investido em Formação
	- Formação	- Investimento em Novos Produtos	- Oferta de um Computador com acesso de Banda Larga aos Colaboradores que Cumpram os Objectivos	- % dos Lucros Investidos em Novos Produtos
	- Tecnologias de Informação	- Número de Melhorias Sugeridas por Colaboradores	- Certificação de Competências através do Plano das “Novas Oportunidades”	- N° de Melhorias Sugeridas por Colaboradores
		- Satisfação dos Colaboradores		- Índice de Satisfação do Colaboradores

Figura 24 - Mapa de Indicadores e Objectivos (Elaboração Própria)

<i>Perspectivas</i>	<i>Objectivos Estratégicos</i>	<i>S/N/Na</i>	Δ	%
Financeira	- Crescimento das Vendas	S	+50.000€	+5%
	- Retorno do Capital Empregue (ROCE)	Na	0	0%
	- Redução dos Custos	N	+155.000€	+30%
	- Rentabilidade dos Activos	S	+20.000€	+5%
Clientes	<u>Aumentar</u>			
	- Quota de Mercado	N	0	0%
	- N° Clientes	S	+50	+10%
	- N° Novos Clientes	S	+50	+10%
	<u>Diminuir</u>			
	- N° Reclamações	N	+5	+5%
Processos Internos	- N° Clientes Perdidos	N	-20	-4,5%
	- Entregas Dentro do Prazo	N	-20	-2%
	- Vendas de Novos Produtos	N	0€	0%
	- Prazo Médio do Ciclo de Produção	S	-2 meses	+5%
	- Produtos Sem Defeito	N	+5	+10%
	- Reservas <i>On-Line</i>	S	+50	+30%
Aprendizagem e Crescimento	- Investimento em Formação	S	+5.000€	+25%
	- Investimento em Novos Produtos	S	+150.000	+50%
	- Número de Melhorias Sugeridas por Colaboradores	S	+10	+30%
	- Satisfação dos Colaboradores	S	+5	+50%

Figura 25 - Mapa de Variação de Indicadores (Elaboração Própria)

Através da figura 25, podem-se tirar algumas conclusões, que ajudam a gestão a perceber a realidade da HM. Assim, temos:

- embora a HM tenha crescido em volume de vendas, não cresceu em quota de mercado, isto pode significar que a HM cresceu porque o mercado cresceu; de facto, a análise de vendas de novos produtos (turismo rural), dá essa mesma indicação; será necessário analisar com mais detalhe os outros segmentos da HM, para validar se são necessárias alterações na política comercial;
- a HM teve um aumento de custos que poderia ser considerado preocupante, no entanto, consegue-se perceber que este aumento de custos, está directamente ligado à formação e às despesas de investimento com novos produtos;
- a rentabilidade dos activos teve uma variação positiva, facto a que não é estranho a entrada em funcionamento do novo *site* com reservas *on-line*, onde se registou uma adesão muito positiva dos clientes de turismo rural;
- o crescimento do número de clientes foi conseguido com novos clientes, embora a retenção de clientes tenha falhado o seu objectivo o saldo é ainda assim positivo;
- houve um aumento do número de reclamações face ao período anterior, que estão directamente ligadas com a falha de entregas dentro do prazo; será necessário rever os factores de distribuição dos produtos;
- a HM está em fase de transformação de todos os processos e produtos, o foco está, neste momento, nos investimentos a novos produtos, melhorias no ciclo de produção e redução dos produtos com defeito de produção; o indicador de produção de produtos sem defeito não é positivo, pelo que será necessária uma análise da cadeia de produção para identificar erros e implementar correcções;
- o nível de motivação e alinhamento dos colaboradores é elevado e reflecte-se na adesão ao nível da formação, número de melhorias sugeridas e índice geral de satisfação.

Conforme Kaplan e Norton (1996a: 324), a experiência mostra que o primeiro BSC de uma organização pode ser criado em 16 semanas. Contudo, esse é somente o primeiro passo para

fazer do BSC um modelo integrado de gestão. Por outro lado, é pouco provável que, à luz da experiência no uso desta ferramenta, cada organização não introduza algumas alterações que tornam o BSC mais adaptado à sua realidade. Aliás, essa é uma das recomendações dos autores do BSC: que ele seja um fato feito à medida de cada organização.

CONCLUSÃO

Número reduzido de explorações onde a aplicabilidade do BSC pode ser viável; Aparecimento posterior da IS 41 face ao RGA de 1999; O BSC é uma ferramenta de apoio á gestão onde a sua aplicabilidade é viável.

Este estudo está dirigido para as explorações agrícolas de dimensão superior a 10 hectares que segundo a definição da União Europeia têm dimensão para uma produção em grande escala.

Conforme se pode constatar no Recenseamento Geral Agrícola de 1999, do Instituto Nacional de Estatística, apenas 11% (45.756 explorações) das explorações agrícolas portuguesas têm dimensão superior a 10 hectares mas, simultaneamente, apenas 6,6% (27.453 explorações) têm contabilidade organizada, factor fundamental para que se possa pensar na elaboração e aplicação de uma ferramenta de gestão como o *Balanced Scorecard*.

È necessário não esquecer que o estudo em que se baseia este trabalho é anterior à entrada em vigor da IAS 41- Agricultura. O facto de em 2003 a comunidade agrícola passar a dispor de um instrumento específico para a contabilização, reconhecimento, mensuração e divulgação dos fenómenos agrícolas deve contribuir para mudar este cenário de forma radical. Para o efeito deve-se consultar a publicação dos resultados do recenseamento geral agrícola conduzido em 2009, disponíveis no final de 2010.

Através do caso prático elaborado no âmbito deste trabalho, é possível concluir que, realizando algumas simplificações ao modelo inicial de Kaplan e Norton, o *Balanced Scorecard*, pode ser aplicado a uma exploração agrícola dando uma visão estratégica das várias unidades de negócio, bem como indicadores de gestão que permitirão o gestor actuar nas áreas com *performance* negativa.

Ao longo do trabalho foram também deixadas pistas, para que o sector agrícola português possa dar o salto para uma actividade mais empresarial e menos de subsistência. São exemplos a formação dos recursos humanos e o associativismo, como forma de ultrapassar problemas de escala. Após ultrapassadas estas etapas, o BSC pode vir também a ser adoptado por estas associações que terão um papel fundamental na gestão da pequena propriedade dos seus associados.

BIBLIOGRAFIA

Andersen, H., Lawrie, G., & Shulver, M. (2000). *Balanced Scorecard vs. the EFQM Business Excellence Model - Which is the better strategic management tool?* Obtido em 31 de Outubro de 2002, de Performance Management Experts: <http://www.2gc.co.uk>

Atkinson, A., & Epstein, M. (Dezembro de 2001). *Measure for Measure - Realizing the Power of the Balanced Scorecard*. Articles of Merit - IFAC , pp. 26 - 32

Bergeron, H. (2000). *Les Indicateurs de Performance en Contexte PME, Quel Modèle Appliquer?* Obtido em 25 de Outubro de 2008, de Association Francophone de Comptabilité: <http://www.afc-cca.com/>

Bourguignon, A., Malleret, V., & Norreklit, H. (2001). *Balanced Scorecard versus French Tableau de Bord - Beyond Dispute, a Cultural and Ideological Perspective*. Obtido em 18 de Janeiro de 2010, de École de Commerce : <http://www.hec.fr/>

Bourne, M. (Março de 2002). *Patience Charter*. Financial Management Review , pp. 32 - 33

Carvalho, C., & Azevedo, G. (Dezembro de 2001). *Balanced Scorecard - Sistema de Informação vs. Sistema de Gestão*. Revista Estudos do I.S.C.A.A -2ª Série 6/7 , pp. 56 - 78

Cruz, M. M. (03 de Março de 2010). *Contabilidade das Instituições Agro-Pecuárias*. Lisboa, Portugal

Hernandes, C., Cruz, C., & Falcão, S. (Abril de 2000). *Combinando o Balanced Scorecard Com a Gestão do Conhecimento*. (INDEG, Ed.) Revista Portuguesa de Gestão , pp. 51-58

INE. (2001). *Anuário Estatístico - Recenseamento Agrícola de 1999*. Instituto Nacional de Estatística. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística

Jordan, H., Carvalho das Neves, J., & Rodrigues, J. A. (2008). *O Controlo de Gestão - Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. Lisboa: Áreas Editora

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review* , pp. 2 - 13

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Balanced Scorecard: Mapas Estratégicos - Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier

Lopes de Sá, A. (1998). *História Geral e das Doutrinas da Contabilidade*. Lisboa: Vislis Editores

López Vinegla, A. (2010). *Lección - Balanced Scorecard*. Obtido em 18 de Janeiro de 2010, de Universidad de Zaragoza: <http://www.ciberconta.unizar.es>

Marcos, J. S., Naia, P. J., & Madaíl, R. (Agosto de 2001). *A gestão estratégica e a contabilidade*. Revista CTOC nº-17 , pp. 40 - 47

Martinez Leon, I. M., Mercader, J. r., & Martinez Leon, J. A. (2008). *The efect of organisational learning tools on business results*. International Journal of Knowledge and Learning , pp. 539 - 552

Martins, A. (2002). *Introdução à Análise Financeira de Empresas*. Vida Económica, pp. 156-159

McAdam, R. (Março de 2000). *Quality in an SME context - A critical perspective using a grounded approach*. Journal of Quality & Reliability Management , pp. 305 - 323

Neves, J. C. (2000). *Análise Financeira II: Avaliação do Desempenho Baseado no Valor*. Lisboa: Texto Editora

Parmenter, D. (Maio de 2002). *The Balanced Scorecard - Up and running in 16 weeks*. Management , pp. 56 - 58

Parmenter, D. (2007). *Key Performance Indicators*. New Jersey: Wiley

Ramos, C. (Outubro de 2001). *Qualidade uma Vantagem Competitiva*. Revista da CTOC nº-19, pp. 40- 44

Ramos, C., & Gonçalves, D. (Janeiro de 2002). *Balanced Scorecard - Uma ferramenta de gestão estratégica*. Jornal de Contabilidade nº-298 , pp. 4- 8

Russo, J. (2009). *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições*. Lisboa: Lidel

Sliwka, D. (Agosto de 2001). *On The Use of Nonfinancial Performance Measures in Management Compensation*. Obtido em 25 de Outubro de 2008, de Universitat Bonn: <http://www.wipol.uni-bonn.de/>

ANEXO

A Comparação do Balanced Scorecard com Outros Modelos de Gestão

Neste ponto o BSC vai ser comparado com o Sistema da Qualidade e com o *Tableau de Bord* (TDB). Enquanto o primeiro visa a qualidade dos processos (aprendizagem interna voltada para o cliente), o segundo é um modelo que avalia o desempenho financeiro das organizações, e foi criado em 1932, fruto da insuficiente resposta da contabilidade para a tomada de decisão.

É necessário não esquecer que o estudo de Kaplan e Norton foi conduzido a partir de 1990, com uma perspectiva e dinâmica da vida empresarial totalmente distinta de 1932 aquando do desenvolvimento do TDB. O Sistema da Qualidade foi desenvolvido nos anos 80, mas não tinha qualquer ligação a metas financeiras e valor para os accionistas. O BSC vem fazer a ponte entre estas duas ferramentas, para uma visão integrada da gestão estratégica.

O Tableau de Bord – Enquadramento Histórico

O surgimento em França do TDB, no campo da gestão, remonta a 1932, como reacção à inadequação dos dados contabilísticos para a tomada de decisões, situação que, certamente, se tornou mais evidente com a crise de 1929. Conforme Bourguignon et al. (2001: 6), no início, o TDB consistia mais num conjunto de medidas físicas de desempenho, do foro da linguagem das engenharias e não propriamente da contabilidade.

O TDB teve maiores avanços a partir dos anos 50, nomeadamente, com a difusão dos métodos de gestão americanos (centros de responsabilidades). O TDB evoluiu, passando a incluir dados orçamentais e a desagregar-se por centros de custo/responsabilidade.

Conforme Bourguignon et al. (2001: 7) citando Malo (1995), nos anos 80, o TDB não foi mais do que um relatório, onde se comparavam e controlavam os dados realizados com os previamente fixados (em orçamentos), com vista à tomada de medidas correctivas. Apesar da utilidade evidente do TDB para as organizações, esta ferramenta revelava várias insuficiências, das quais se podem enumerar as seguintes:

- apresentava dados eminentemente financeiros;

- a predominância de critérios financeiros não garantia o alinhamento dos interesses da direcção e da gestão dos diversos centros de responsabilidade;
- não estabelecia relações de causa e efeito, apenas apurava o resultado final;
- não mostrava o impacto das decisões de gestão sobre as variáveis não financeiras (tais como a qualidade, a satisfação dos clientes e a inovação);
- não fazia a ligação entre a estratégia, e as decisões/acções ao nível operacional;
- analisava dados históricos mas não considerava, de forma sistemática, as variáveis com impacto nos resultados futuros.

Só nos anos 90 surgem preocupações de coerência entre os objectivos estratégicos e as acções a tomar no âmbito desta ferramenta de gestão. No entanto, o TDB aborda esta ligação de modo genérico, deixando aos gestores a tarefa de definirem o que consideram mais relevante, o que acabou por manter a primazia da perspectiva financeira na análise do desempenho, em detrimento de outras perspectivas igualmente relevantes.

Conforme Jordan et al. (2008: 227), o TDB veio colmatar as dificuldades da contabilidade analítica em dar resposta tempestiva à gestão, pois a contabilidade analítica é, frequentemente, demorada a produzir relatórios devido ao seu nível de detalhe. Assim, o TDB tornou-se um instrumento para os gestores com as seguintes características:

- o TDB é desenvolvido a partir da definição dos objectivos de cada centro de responsabilidade que, por sua vez, dão origem à identificação dos factores críticos de sucesso, que serão quantificados pelos indicadores-chave de desempenho;
- o TDB é essencialmente, um instrumento de informação rápida, de comparação da realidade com as previsões, permitindo o apuramento dos desvios, elaboração de diagnósticos e a tomada de decisões a curto prazo.

Apesar das características mencionadas, os gestores nem sempre retiraram o melhor partido das potencialidades do TDB, utilizando-o muitas vezes de forma inadequada no exercício do controlo de gestão. Conforme Russo (2009: 89), a pouca adesão e divulgação do TDB entre gestores e académicos americanos, acabaram por constituir uma oportunidade para o

desenvolvimento do BSC como alternativa para a resolução das insuficiências verificadas na avaliação do desempenho empresarial com base noutras metodologias.

O Tableau de Bord – Características e Objectivos

Na prática, o termo é bastante banalizado e muitos gestores utilizam-no a propósito de vários documentos de gestão, desde que tenham carácter periódico e contenham algumas linhas/colunas preenchidas com números. Jordan et al. (2008:229), dá como definição de TDB “um conjunto de dados sobre os resultados de um centro de responsabilidade, para a informação do gestor”. Desagregando esta definição, poderão ser colocadas as seguintes questões:

- “conjunto de dados” – em que quantidade, apenas financeiros ou físicos relacionados com a actividade?
- “sobre os resultados” – realizados ou também os previstos e respectivos desvios?
- “para a informação” – apenas ou também para avaliação de desempenho ou preparação de decisões e planos de acção?
- “do gestor” – apenas ou também para o seu superior hierárquico, Director-Geral, *Controller*...?

Conforme Jordan et al. (2008: 227), o TDB é, sobretudo, um instrumento de gestão com vista à acção e constitui uma parte importante do sistema de comunicação do controlo de gestão. É um instrumento de síntese e, por isso mesmo, deve centrar-se nos factores-chave da organização, os quais serão, se necessário, estudados em detalhe, e suportados por elementos contabilísticos e dados estatísticos.

O TDB é um instrumento de informação rápida para actuar no curto prazo. Deve por isso apresentar, entre outras, as seguintes características:

- Rapidez - deve estar disponível em poucos dias após o termo do período em análise (mensal – 5 a 7 dias; semanal – 1 dia) o que impede o recurso a dados contabilísticos, privilegiando-se aproximações e estimativas;
- Dados históricos, previsionais e estimativas - contêm dados exactos (quantidades físicas) mas há também dados financeiros aproximados obtidos por recursos a estimativas; considera-se prioritária a disponibilidade rápida de dados aproximados à obtenção demorada de dados exactos; a data de publicação do TDB definida pela organização tem de ser cumprida com pontualidade, preenchendo-se, por estimativa, os indicadores não disponíveis;
- Indicadores diversificados - os gestores operacionais não podem tomar decisões baseando-se unicamente em dados financeiros; há muitos fenómenos da actividade que são analisados com maior facilidade e significado em termos físicos, além de que os dados físicos permitem localizar melhor as áreas sujeitas a acções correctivas, se necessário;
- Sintético, com possibilidade de desagregação - contém um mínimo de indicadores para o gestor poder acompanhar as variáveis essenciais do seu plano de acção; um TDB sintético não deve ultrapassar os 10 indicadores, existindo sempre a possibilidade de os desagregar nos seus componentes mais elementares, de forma a conhecer a verdadeira origem do problema;
- Carácter frequente, se possível e necessário, permanente - é indispensável que no mínimo seja efectuada uma actualização mensal, de forma a permitir, em permanência, a tomada de decisão por parte dos gestores.

Em suma, o TDB é um modelo de mensuração de *performance* de características puramente financeiras, com o objectivo de ser uma ferramenta de gestão no apoio à tomada de decisões. É preciso também não esquecer que, para que a análise seja a mais rigorosa possível, é necessário que os orçamentos que suportam como base de comparação para apuramento dos desvios, sejam também eles elaborados com rigor.

Balanced Scorecard versus Tableau de Bord

Bourguignon et al. et al. (2001:3) analisaram as diferenças entre o BSC e o TDB, tendo avançado com a seguinte explicação: O TDB e o BSC reflectem contextos sociais e ideológicos diferentes. Esta diferença é o resultado de três factores:

- a gestão e as suas técnicas gozam de um status mais elevado nos Estados Unidos da América (EUA) do que em França;
- os americanos privilegiam a ligação ao contrato, enquanto os franceses preferem a existência de hierarquias sociais e a redução da insegurança;
- a posição mais filosófica dos franceses por oposição do pragmatismo norte-americano.

Estes três factores ajudam a explicar porque razão o BSC e o TDB se apresentam como:

- Conceitos estratégicos subjacentes diferentes - o BSC reflecte práticas de gestão com regras mais definidas e transparentes, para reduzir a incerteza e o risco; o TDB procura estabelecer segurança através dos meios institucionais de forma hierárquica;
- Modelos de desempenho casual distintos - no BSC este modelo é externo, i.e., os gestores assentam a medição do desempenho no âmbito das relações contratuais a que cada um se compromete, situação típica de uma sociedade mercantil como a norte-americana; no TDB, pelo contrário, os gestores adaptam as relações contratuais de acordo com os seus direitos e deveres específicos, determinados de acordo com a hierarquia social em que se situam, permitindo-lhes alguma liberdade na escolha das medidas de desempenho que consideram mais relevantes, o que pode suscitar incertezas e conflituosidade entre objectivos; no entanto, sendo a segurança e a redução da incerteza também importantes para os franceses, estes asseguram-na não pela prática de gestão, mas através das estruturas sociais;
- Diferentes formas de desdobramento dos objectivos e indicadores por entre a organização - sendo a gestão nos EUA muito mais valorizada, o BSC procede ao desdobramento em formato de modelo de controlo estritamente *top-down*, em que se legitima uma hierarquia na organização onde resta aos funcionários obedecerem. No TDB os franceses assumem a hierarquia socialmente vigente, ou seja, uma maior

influência das estruturas sociais, dando mais espaço de liberdade à iniciativa local, o que torna difícil o envolvimento estratégico;

- Diferentes relacionamentos entre a medição do desempenho e as recompensas atribuídas - no caso do BSC é mais evidente o tratamento similar de todos na organização, fazendo depender da medição do desempenho a atribuição de compensações ou de penalizações, pela comparação com objectivos definidos; o TDB, pelo contrário, reflecte a falta de tradição dos franceses na utilização das remunerações baseadas no desempenho.

Conforme se constata, são importantes as diferenças culturais e sociais patentes entre o BSC e o TDB ou, dito de outra forma, entre americanos e franceses. Os franceses, por outro lado, costumam renomear o BSC como sendo um *Tableau de Bord Equilibré* ou *Tableau de Bord Prospectif*, o que não ajuda à distinção clara entre os dois nem corresponde à realidade, conforme afirma Bourguignon et al. (2001: 13).

Semelhanças e Diferenças entre o Balanced Scorecard e o Tableau de Bord

Após o que foi descrito no ponto anterior, parece difícil existirem pontos de semelhança entre o BSC e o TBD, contudo parece consensual que para além dos pontos que os diferenciam, existem de facto alguns pontos semelhantes entre os dois sistemas, conforme síntese apresentada por Jordan e tal. (2008:273-275). Assim, é possível elaborar um mapa síntese que nos mostra as semelhanças e as diferenças entre o BSC e o TBD:

	Tableau de Bord	Balanced Scorecard
Semelhanças entre TDB e o BSC	- Ambos são instrumentos de medição do desempenho organizacional	
	- Ambos apresentam informação financeira e não financeira	
	- Ambos relacionam os objectivos e meios de acção para os concretizar, ao mesmo tempo que medem o desempenho dos mesmos	
	- Ambos têm como objectivo a produção de informação sintética e imediata, possibilitando uma rapidez na avaliação de desempenho, bem como na tomada de decisões	
	- Facilitam o cálculo de prémios e incentivos a atribuir aos responsáveis, mediante o cumprimento da <i>performance</i> desejada	

	- Ambos são desenvolvidos em função das necessidades específicas de cada exploração	
	- Ambos contribuem para uma clara definição de metas, objectivos, identificam os factores críticos de sucesso e promovem o debate interno em redor dos factores críticos	
Diferenças entre TDB e o BSC	- Sistema de cariz operacional	- Sistema de cariz estratégico
	- Sistema inicialmente concebido por engenheiros para monitorizar os elementos críticos na área produtiva	- Sistema lançado por dois professores de gestão da Escola de Harvard, com fortes raízes no estudo e divulgação estratégica
	- Divulgado em período de fraco crescimento tecnológico	- Esteve sempre associado às tecnologias de informação, em particular em sistemas de apoio à decisão
	- Os objectivos são definidos de forma livre pelos gestores	- Os objectivos são enquadrados em quatro perspectivas de análise
	- Utiliza o conceito de variável chave, acção a ser empreendida e que condiciona os resultados	- Utiliza o conceito factor crítico, elemento que condiciona a realização dos objectivos
	- Definição de indicadores mais rica e abrangentes	- Apenas se distingue os indicadores de resultados dos indicadores de processos
	- Parte da definição dos objectivos e dos planos de acção, para definir os indicadores de desempenho	- Estabelecem-se os objectivos face à estratégia e definem-se os factores críticos e com base neles identificam-se planos de acção

Conclusões

Do quadro anterior é possível afirmar que o TBD e o BSC, são dois instrumentos de gestão com algumas características comuns e até complementares. O facto de o TDB depender da perspectiva de cada gestor que o desenha, faz com que tenha uma vertente mais operacional que o BSC.

Apesar de algumas críticas por parte dos franceses é de concluir que o BSC representa uma evolução sobre o TBD, conforme afirma Carvalho e Azevedo (2001: 62). Neste artigo foi possível enumerar algumas conclusões que passo a descrever:

- O BSC passa a incluir de forma sistemática os factores intangíveis, não financeiros e qualitativos, relacionados com a situação competitiva e a capacidade de inovação;
- As variáveis e os indicadores utilizados no BSC são mais globais, mais ligados a aspectos estrategicamente importantes, dando menos importância aos pormenores;
- O BSC estabelece um equilíbrio e ponderação entre as medidas financeiras e as não financeiras;
- O BSC considera relações de causalidade entre as quatro perspectivas, gerando um encadeamento de acções e decisões em ambas, que conduzem ao cumprimento da estratégia.

Assim, a metodologia do BSC onde se monitorizam aspectos financeiros e não financeiros estrategicamente importantes para as explorações, tornam-no no contexto económico actual uma ferramenta mais adequada para responder às necessidades da gestão de topo. O TBD revela-se uma ferramenta mais eficaz ao nível do gestor operacional, sem responder de forma eficaz às questões estratégicas.

O Balanced Scorecard *versus* Sistema da Qualidade

De acordo com Vinegla (2010)¹⁴, os modelos de gestão da qualidade partem da declaração da liderança, quanto à missão da sua exploração. Esta definição da estratégia centra-se na capacidade da exploração gerar valor para os clientes, apoiada numa excelente gestão das actividades e processos, de acordo com os princípios da qualidade total.

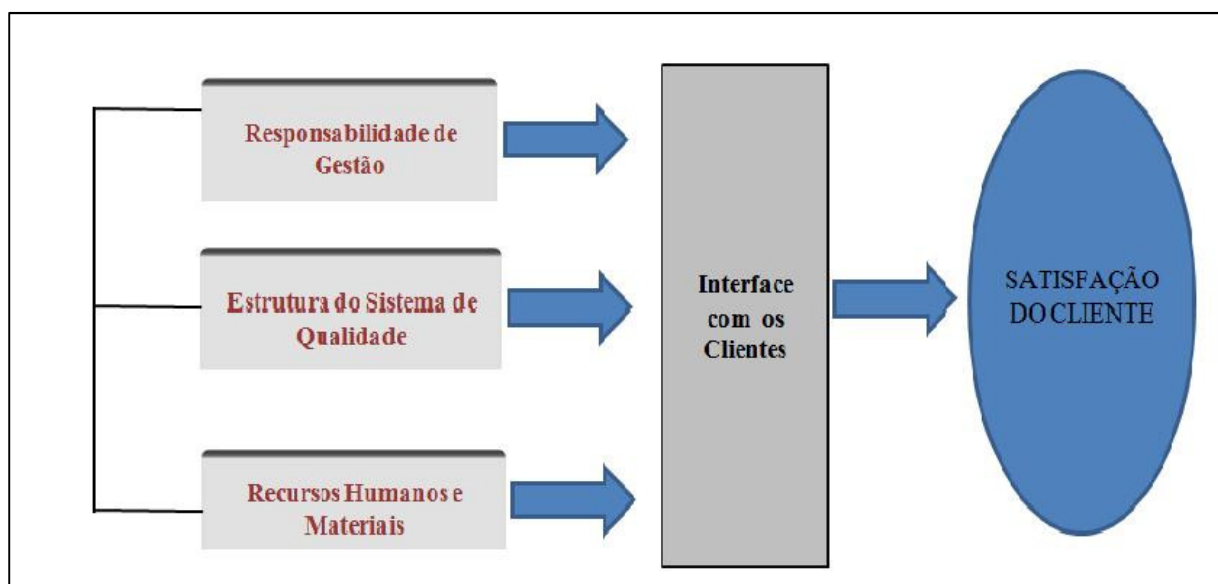
O processo da qualidade tem como fim último o cliente, pois será da sua avaliação que a exploração será capaz de vender mais caro os seus produtos e serviços, influenciando de

¹⁴ Ver página <http://www.ciberconta.unizar.es/LECCION/BSCc/104.htm>

forma importante os resultados. O processo da qualidade tem também como objectivo uma standardização de processos internos e de formas de fabrico. Por via da standardização que os processos de qualidade obrigam não é espectável encontrar grandes diferenças entre explorações do mesmo sector.

Actualmente é frequente encontrar explorações que incorporam os dois sistemas, o BSC em conjunto com a certificação da qualidade. Esta conjugação dos dois sistemas não surpreende, pois existem vários aspectos comuns, nomeadamente no que concerne à gestão dos clientes e dos processos internos do BSC vs Qualidade. Na comparação directa da perspectiva do cliente e dos processos internos são perceptíveis os pontos em comum com os processos da qualidade.

Desta forma é possível traçar um diagrama de blocos que descreve o processo da qualidade na sua essência:



É perceptível na figura supra (Ramos 2001:44) que o sistema da qualidade cria processos internos que visam a satisfação do cliente. Como refere Anderson et al. (2000:4), embora existam semelhanças entre os dois sistemas, são no entanto distintos, pois na qualidade não vemos qualquer ligação ao valor para os accionistas, enquanto no BSC vemos a criação de processos que visam fidelizar e satisfazer o cliente, mas com o fim último de trazer valor para o accionista.

Em síntese é possível enumerar alguns aspectos que caracterizam de forma distinta os dois sistemas, apesar de existirem algumas semelhanças, assim são:

- Os sistemas de Qualidade focalizam a sua atenção na melhoria contínua das áreas estratégicas, medindo a eficiência da execução do que se deseja otimizar, numa perspectiva de auditoria e controlo interno. O modelo da Qualidade visa como fim último satisfazer o cliente, superando as suas expectativas;
- Os sistemas de Qualidade buscam a standardização de estratégias, processos e modelos de relações de causalidade;
- O BSC permite identificar quais os processos internos em que as melhorias serão mais relevantes para o sucesso estratégico. Coloca enfoque nas estratégias específicas adoptadas pela exploração e nas relações de causalidade também únicas da exploração;
- O BSC a partir da estratégia única de cada exploração, formula e articula objectivos, indicadores respectivos e as actividades que permitirão atingir esses objectivos, com o fim último de satisfazer os interesses dos accionistas.

Face as estas características intrínsecas dos dois sistemas, o BSC parece ser o mais adequado para uma exploração prosseguir uma estratégia única, que marque a diferença face à concorrência, que acrescente valor à sua actividade e aos accionistas, e não se limita à optimização dos processos e à redução dos custos.